



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FERNANDA PINHEIRO ALVES FERREIRA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS
COLABORADORES DA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E CONTRATAÇÕES DO SENADO
FEDERAL**

Brasília – DF

2017

FERNANDA PINHEIRO ALVES FERREIRA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS
COLABORADORES DA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E CONTRATAÇÕES DO SENADO
FEDERAL**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Professora,
Débora Dorneles Barem.

Brasília – DF

2017

FERNANDA PINHEIRO ALVES FERREIRA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS
COLABORADORES DA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E CONTRATAÇÕES DO SENADO
FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de
Brasília do (a) aluno (a)

Fernanda Pinheiro Alves Ferreira

Prof.^a Especialista, Débora Dorneles Barem
Professor-Orientador

Prof.^a Dra. Eluiza Alberto de Moraes
Watanabe
Professor-Examinador

Prof.^o Dr. Marcus Vinícius Soares
Professor-Examinador

Brasília, 26 de junho de 2017

Dedico este trabalho a todos da minha família,
que sempre acreditaram no meu potencial e me
apoiaram durante todos esses anos de
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente e acima de tudo, agradeço a Deus, por não ter me deixado fraquejar nos momentos de dificuldade e por tudo que ele vem me proporcionando.

Aos meus pais Carlos e Márcia, e a minha irmã Débora que estiveram sempre presentes em todos os momentos, me incentivando e me apoiando para que eu conseguisse dar o meu melhor nesse trabalho.

Ao meu namorado Vitor, por todo amor, companheirismo, paciência, palavras de incentivo e noites sem dormir apenas para me dar forças para continuar escrevendo.

A todos os meus amigos e colegas ingressantes em 2013.1 por toda cumplicidade, amizade e respeito cultivados nesses longos anos de convivência.

A Universidade de Brasília, aos funcionários e docentes, por terem me proporcionado uma formação acadêmica excelente.

Agradeço a todo o pessoal da SADCON, pelo tempo despendido na aplicação do questionário.

A minha orientadora, Prof.^a Débora Barem, que, com paciência, sabedoria, generosidade, disposição e competência, incentivou-me a desenvolver esta pesquisa de forma a atender a todos os requisitos propostos da melhor forma possível.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento profissional e como pessoa.

A todos, meu Muito obrigada!

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar o clima organizacional da Secretaria de Administração e Contratações do Senado Federal, no intuito de identificar a percepção dos colaboradores quanto às dimensões de clima. Procurou-se também investigar e destacar as principais dimensões que influenciaram positivamente e negativamente na composição do clima. Os dados foram coletados por intermédio de um questionário estruturado e validado por Martins (2008), contendo 3 itens a respeito do perfil do participante e outros 63 itens referenciando as seguintes dimensões: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas. Participaram desse estudo 102 colaboradores, de diferentes gêneros, tempo de serviço e vínculos funcionais. Ao final desse estudo foi possível compreender que analisar o clima é extremamente importante para a organização, pois, pode-se levantar opiniões e percepções dos componentes da organização quanto ao ambiente organizacional, à organização como um todo e práticas administrativas que podem influenciar o desempenho da organização e do colaborador. Concluiu-se, que de modo geral os colaboradores perceberam as dimensões de clima de maneira positiva, destacando a dimensão Coesão entre colegas.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Organização. Gestão. Serviço Público

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Influências do Clima Organizacional	30
Figura 2 –Organograma do Senado Federal.....	55
Figura 3 –Organograma da SADCON	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Quantidade total x Quantidade de respondentes da pesquisa	57
Tabela 2 –Gênero	61
Tabela 3 –Vínculo Funcional.....	62
Tabela 4 –Tempo de serviço.....	62
Tabela 5 –Média dos fatores de Clima Organizacional.....	63
Tabela 6 –Homogeneidade das respostas.....	64
Tabela 7 –Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Apoio da Chefia e da organização.....	65
Tabela 8 –Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Recompensa	77
Tabela 9 –Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Conforto Físico	85
Tabela 10 –Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Controle/Pressão.....	94
Tabela 11 –Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Coesão entre colegas	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Meu setor é informado das decisões que o envolvem	66
Gráfico 2 –Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	67
Gráfico 3–Minha chefia fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia.....	67
Gráfico 4–As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia	68
Gráfico 5–A chefia ajuda e apoia quando estou com problemas	68
Gráfico 6–A chefia efetua elogios quando faço um bom trabalho	69
Gráfico 7–Participo das decisões que afetam o que faço	69
Gráfico 8–As mudanças na SADCON são informadas a todos.....	70
Gráfico 9–Na SADCON, as dúvidas são esclarecidas	70
Gráfico 10–Na SADCON, existe planejamento das tarefas	71
Gráfico 11–Posso contar com o apoio da minha chefia	71
Gráfico 12–Recebo delegação suficiente para a realização do trabalho.....	72
Gráfico 13–As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela SADCON	72
Gráfico 14–Na SADCON, novas ideias melhoram o desempenho de todos.....	73
Gráfico 15–Minha chefia aceita sugestões para a melhoria do trabalho	73
Gráfico 16–Na SADCON, o trabalho é bem distribuído entre a equipe.....	74
Gráfico 17–Minha chefia tem respeito por mim	74
Gráfico 18–A chefia colabora com a minha produtividade	75
Gráfico 19–Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da SADCON	75
Gráfico 20–A chefia estimula o desenvolvimento da equipe	76

Gráfico 21–O diálogo é utilizado para resolver os problemas da SADCON	76
Gráfico 22–Realizo minhas tarefas com satisfação.....	78
Gráfico 23–O trabalho que realizo é importante para o alcance de resultados da área	79
Gráfico 24–Quando desempenho bem o meu trabalho, sou recompensado	79
Gráfico 25–O que eu ganho depende das tarefas que realizo	80
Gráfico 26–Eu sei pelo que estou sendo recompensado	80
Gráfico 27–Sinto que a organização se preocupa com a minha saúde	81
Gráfico 28–Sinto que a organização valoriza o meu esforço	81
Gráfico 29–Considero-me bem remunerado em relação às minhas responsabilidades do dia a dia	82
Gráfico 30–O trabalho que faço permite que eu use meus conhecimentos	82
Gráfico 31–Meu salário depende da qualidade de minhas tarefas.....	83
Gráfico 32–A produtividade dos meus companheiros de trabalho influencia o meu trabalho	83
Gráfico 33–Tenho motivação em realizar o meu trabalho	84
Gráfico 34–Para premiar o colaborador, a organização considera a qualidade do que ele produz.....	84
Gráfico 35–O colaborador possui equipamentos necessários para a realização de suas tarefas.....	86
Gráfico 36–O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador	87
Gráfico 37–O deficiente físico pode se movimentar com facilidade	87
Gráfico 38–O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	88
Gráfico 39–O ambiente físico de trabalho é agradável	89
Gráfico 40–O local de trabalho é arejado	89
Gráfico 41–Existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.....	90
Gráfico 42–Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.....	90

Gráfico 43–Pode-se ver a demonstração de preocupação com a segurança no trabalho	91
Gráfico 44–A seção de trabalho é limpa	91
Gráfico 45–Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho.....	92
Gráfico 46–A postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde	93
Gráfico 47–O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	93
Gráfico 48–Existe controle exagerado sobre os colaboradores	95
Gráfico 49–Tudo é controlado na área.....	96
Gráfico 50–Existe a exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.....	96
Gráfico 51–A frequência dos colaboradores é controlada com rigor.....	97
Gráfico 52–A chefia usa as normas existentes para punir os colaboradores.....	98
Gráfico 53–Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor.....	98
Gráfico 54–A chefia pressiona o tempo todo.....	99
Gráfico 55–Nada é feito sem a autorização da chefia.....	99
Gráfico 56–Existe por parte da chefia uma fiscalização permanente.....	100
Gráfico 57–As pessoas têm um bom relacionamento	102
Gráfico 58–O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas.....	102
Gráfico 59–Os colegas auxiliam um novo colaborador com suas dificuldades	103
Gráfico 60–Existe cooperação entre os colegas para o alcance dos resultados.....	103
Gráfico 61–Os colaboradores recebem bem um novo colega	104
Gráfico 62–Existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias.....	104
Gráfico 63–Conheço as atividades realizadas pela equipe em que trabalho	105
Gráfico 64–Média das dimensões de clima por gênero	106
Gráfico 65–Média das dimensões de clima relacionado com o tempo de casa	107

Gráfico 66—Média das dimensões de clima e suas assertivas para os servidores efetivos	108
Gráfico 67—Média das dimensões de clima e suas assertivas para os servidores comissionados.....	108
Gráfico 68—Média das dimensões de clima e suas assertivas para os terceirizados	109
Gráfico 69—Média das dimensões de clima e suas assertivas para os estagiários	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1—Resultados fornecidos por meio dos níveis de clima organizacional.....	33
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SENADO: Senado Federal

SADCON: Secretaria de Administração e Contratações

CLIMA: Clima Organizacional.

CULTURA: Cultura Organizacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização	20
1.2 Formulação do problema	22
1.3 Objetivo Geral	23
1.4 Objetivos Específicos	23
1.5 Justificativa	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 As mudanças organizacionais e a preocupação com o clima no ambiente de trabalho	26
2.2 Clima Organizacional	28
2.3 Pesquisa de Clima Organizacional	32
2.4 Avaliação do Clima Organizacional	35
2.4.1 Modelos Tradicionais.....	35
2.4.1.1Modelo de Litwin e Stringer (1968).....	36
2.4.1.2Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986)	37
2.4.1.3 Modelo de Sbragia (1983)	38
2.4.1.4 Modelo de Kozlowski e Doherty (1989)	40
2.4.1.5 Modelo de Coda (1998).....	41
2.4.2 Modelos Atuais.....	42
2.4.2.1 Modelo de Bispo (2006)	42
2.4.2.2 Modelo de Martins (2008).....	45
2.5 Cultura Organizacional	46
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	49
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	49

3.2 Caracterização da organização, setor ou área.....	50
3.2.1 Senado Federal.....	50
3.2.2 SADCON	53
3.3 População e amostra.....	57
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	57
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	59
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	61
4.1 Características Demográficas	59
4.2 Avaliação das dimensões e suas assertivas	63
4.2.1 Dimensão Apoio da chefia e da organização	64
4.2.2 Dimensão Recompensa	77
4.2.3 Dimensão Conforto Físico	85
4.2.4 Dimensão Controle/Pressão.....	94
4.2.5 Dimensão Coesão entre colegas	100
4.3 Avaliação das dimensões quanto o perfil dos entrevistados	105
4.3.1 Análise quanto ao gênero	105
4.3.2 Análise quanto ao tempo de serviço.....	106
4.3.3 Análise quanto ao vínculo funcional	107
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	110
REFERÊNCIAS.....	114
APENDICE A - Questionário de Clima Organizacional	119

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas percorreu um longo trajeto até a chegada da globalização. Hodiernamente as organizações compreendem que seu principal ativo é o indivíduo que atua como principal diferencial competitivo. Segundo FARIAS et al (2004) o capital humano pode ser citado como uma vantagem competitiva, pois são considerados bens intangíveis, encontrados fixados na trajetória da organização, que se aglomeraram com o passar dos anos, não sendo facilmente entendido e imitado pela concorrência.

Sendo assim, diversos autores vêm dando destaque para o estudo do comportamento humano dentro das organizações, pois atualmente ele é um desafio e se torna uma das mais ricas possibilidades para o alcance da excelência organizacional. Dentre os componentes que constituem essa área, pode-se destacar o Clima Organizacional, objeto deste trabalho.

Por meio da análise do Clima Organizacional, pode-se levantar opiniões e percepções dos componentes da organização quanto ao ambiente organizacional, à organização como um todo e práticas administrativas que podem influenciar o desempenho da organização. Desta forma, tem aumentado gradativamente o número de empresas que vem fazendo um bom gerenciamento de clima e preocupando-se em nutrir um vínculo com seus colaboradores, com o objetivo de identificar os valores fundamentais que interferem e que podem ser melhorados promovendo um aumento da satisfação dos funcionários com as condições e as interações no ambiente organizacional (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Com todos estes objetivos a serem alcançados pelas organizações, é perceptível a importância da pesquisa de clima organizacional, uma vez que proporciona um diagnóstico da organização, bem como das áreas que necessitam de gerenciamento (LEITÃO, GUIMARÃES e ROSAL, 1998). Nesse sentido, especificamente no setor público, é crescente o cuidado por parte dos gestores quanto à produtividade de seus subordinados, visto que o nível de insatisfação dos colaboradores sobre a ausência de qualidade e de comprometimento com os recursos públicos tem se elevado.

De acordo com Carbone (2000), em um órgão público as condições propostas devem ser favoráveis para que os servidores se aperfeiçoem profissionalmente e humanamente, num ciclo de conhecimento constante, com o objetivo de desenvolver habilidades indispensáveis para o aumento do desempenho e do compromisso ético com a organização. Percebe-se que na administração pública têm se trabalhado na execução de procedimentos que procuram alterar o comportamento dos servidores com o intuito de agregar forças para a conquista dos objetivos definidos pelo órgão, bem como alcançar a satisfação dos indivíduos com seu trabalho (GADELHA, 2008).

Diante da importância de se gerir o clima organizacional dentro de uma organização, analisou-se o clima organizacional na Secretaria de Administração e Contratação - SADCON do Senado Federal, órgão legislativo brasileiro, por meio das percepções dos colaboradores acerca de diversos fatores organizacionais, com o intuito de aprimorar o desempenho no exercício de suas funções, bem como obter um contínuo amadurecimento dos processos de trabalho, de maneira a alcançar maior eficiência organizacional e consequentemente os resultados prestados a sociedade brasileira.

1.1 Contextualização

Os primeiros estudos sobre clima organizacional foram realizados por Lewin, Lippitt e White (1939), quando estes autores propuseram a ideia de que o comportamento humano é produto das características das pessoas e de seu ambiente psicológico. As referências ao clima organizacional eram em sua maior parte implícitas e de caráter geral, até a década de 70, quando os estudos sobre o constructo começaram a tomar feição científica (SOUZA, 1980). Ainda assim, Schneider (1985, apud MARTINS et al., 2004) observou que, na década de 80, as pesquisas sobre o tema eram escassas, sendo que somente a partir da década de 90, a noção de clima organizacional passou a ser sistematicamente investigada nas organizações de trabalho.

Tal como acontece com outros constructos psicossociais, não há consenso entre os pesquisadores sobre a definição de clima organizacional,

tampouco sobre as dimensões que o compõem. Para os fins da presente investigação, procurou-se trabalhar com a conceituação que Hernandez e Melo (2003) apontam como a mais consensual, segundo a qual o clima organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”.

A importância de se medir o clima reside no fato de que o trabalhador responde àquilo que percebe sobre a organização em que trabalha, e não àquilo que (supostamente) a organização é. Para Martins et al. (2004), o indivíduo se comporta com base naquilo que percebe, portanto, diagnosticar o clima organizacional é um importante meio para avaliar o comportamento humano no trabalho.

Além disso, estudos de clima fornecem um diagnóstico geral da empresa e indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Em outras palavras, “não basta ‘sentir’ que o clima está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo” (SOUZA, 1982, p. 14). Por fim, mas não menos importante, as pesquisas apontam que o clima é antecedente (causa) de inúmeros fatores de interesse aos gestores, tais como: desempenho; aceitação de inovações; motivação; envolvimento; satisfação; estresse ocupacional (LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004; HERNANDEZ; MELO, 2003; SOUZA, 1980).

Analisar as condições do ambiente organizacional é importante pois minimiza diversos conflitos que envolvem as necessidades dos indivíduos como das organizações, pois conhecendo a pretensão, a aspiração e a necessidade de cada colaborador, podem ser tomadas medidas para que a organização alcance seus objetivos institucionais, como também para que as expectativas do trabalhador sejam atendidas (LAFOLLETE, 1975 apud SILVA, 2003).

Cabe frisar, contudo, que é a gestão do clima organizacional que dá sentido à pesquisa, ou seja, “é importante que mudanças sejam realizadas a partir do diagnóstico e, ao mesmo tempo, que os trabalhadores percebam as modificações implantadas” (SANTOS; NEIVA, 2003, p. 31).

A procura pela efetividade dos serviços públicos tem estimulado a modernização da gestão de pessoas na administração pública federal. Nesse

âmbito, o Senado Federal vem se esforçando para gerir um bom clima organizacional em suas secretarias, pois um clima organizacional favorável influencia positivamente a produtividade do indivíduo e a eficácia das suas tarefas.

1.2 Formulação do problema

A satisfação no ambiente de trabalho ganhou a atenção das organizações no momento em que elas perceberam que um dos segredos para a prosperidade da organização residia na qualidade de um clima organizacional positivo, bem como a satisfação e motivação dos colaboradores. Estes, então, deixaram de ser vistos simplesmente como mão de obra e passaram a ocupar a posição de colaboradores do processo. Assim, as administrações contemporâneas têm buscado gerar comprometimento, motivação e satisfação nos empregados, fatores que podem afetar os processos organizacionais, a qualidade do produto e a produtividade esperada. (HERNANDEZ; MELO, 2003)

Um bom clima está relacionado de forma direta com a qualidade de vida do trabalhador. A qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para as organizações, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Para Rodrigues (1994), qualidade de vida no trabalho é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo.

Considerando o grande número de servidores da SADCON, os diferentes cargos e funções, a complexidade da estrutura organizacional, que prevê uma Diretoria Adjunta, um Escritório Setorial de Gestão, um Gabinete Administrativo e quatro Coordenações é importante para se ter um ambiente organizacional favorável, analisar e estudar o clima organizacional dessa Secretaria, com o intuito de identificar pontos positivos e negativos, aplicar ações corretivas para a melhoria do ambiente e identificar práticas e soluções para sanar ou diminuir os fatores negativos.

Assim, neste contexto apresentado, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: qual é a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional da SADCON?

Buscando responder ao problema de pesquisa, abaixo estão elencados os principais objetivos deste estudo.

1.3 Objetivo Geral

O trabalho tem por objetivo geral avaliar o clima organizacional da Secretaria de Administração de Contratações - SADCON, do Senado Federal, com o intuito de identificar a percepção de seus colaboradores quanto aos fatores de clima, de modo a construir um ambiente organizacional favorável a toda organização.

1.4 Objetivos Específicos

Para atingir do objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção dos colaboradores da SADCON quanto ao clima organizacional;
- Apontar as principais dimensões que afetam a formação do clima organizacional;
- Reconhecer as dimensões que influenciam positivamente o clima organizacional da SADCON;
- Reconhecer as dimensões que influenciam negativamente o clima organizacional da SADCON;

1.5 Justificativa

Avaliar o clima organizacional de uma organização é fundamental para entender como as condições encontradas no ambiente organizacional pode influenciar a conduta dos colaboradores, bem como na qualidade de produtos e serviços prestados pelas organizações. O retrato do clima organizacional pode ser considerado como um "termômetro" do grau de satisfação e motivação dos indivíduos que trabalham em uma determinada empresa. Se o clima for negativo, há indícios que existem fatores que estão motivando os colaboradores a não estarem satisfeitos em seu ambiente organizacional. No entanto, se for positivo, há sinais de que as pessoas estão satisfeitas e motivadas em seu ambiente de trabalho.

Tendo em vista que o estudo do Clima organizacional pode trazer resultados positivos para uma organização e que o Senado, por ser um órgão central do Poder Legislativo da União necessita de colaboradores capazes e motivados para fazer o seu trabalho da melhor forma possível, devido a importância de seus processos, decidiu-se realizar um estudo sobre o Clima organizacional com o intuito de melhorar a qualidade no ambiente de trabalho dos funcionários. Estando satisfeito e motivado, o colaborador desta organização pode fazer com que as metas e diretrizes de gestão sejam atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Ao pesquisar a percepção do clima organizacional em que estão introduzidos os servidores de um órgão federal como o Senado, pretende-se contribuir a partir das informações oriundas desta pesquisa, não apenas para o progresso do Senado como também para a coordenação da área pública do país, amplificando o que foi aprendido no estudo para outros órgãos. O objetivo é prover recursos que possam facilitar o avanço de medidas da progressão do desempenho da administração pública para que a própria atinja eficácia na sociedade que a auxilia.

Em termo de relevância, esse trabalho contribui para o aperfeiçoamento da gestão pública, de modo a proporcionar resultados úteis e

de qualidade com base no comportamento de seus colaboradores. Segundo Gasalla (2007), as informações recolhidas através das pesquisas podem ser proveitosas para o sucesso organizacional, mediante programas voltados para a melhoria da qualidade de vida, rendimento dos servidores e também para a acessão de novas políticas internas. Percebe-se que o clima organizacional interfere de modo direto o desempenho dos funcionários, sua produtividade e motivação e que toda organização necessita de pessoas motivadas para que ocorra o alcance dos resultados aguardados. Pesquisas de clima organizacional podem contribuir além disso para a identificação dos principais fatores que terão que ser manuseados e otimizados no ambiente de trabalho para que ocorra uma mudança para melhor dos serviços oferecidos.

Este trabalho trará benefícios à SADCON, pois estudando o clima organizacional, poderão ser identificadas as necessidades advindas dos colaboradores e poderão ser criadas ações voltadas para o clima organizacional, melhorando o bem-estar, as relações interpessoais e a produtividade não só na SADCON, mas também em outras Secretarias do Senado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão da literatura existente sobre o tema clima organizacional, com o intuito de fundamentar o presente estudo. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

- as mudanças organizacionais e a preocupação com o clima no ambiente de trabalho;
- os conceitos e características do clima organizacional;
- as pesquisas utilizadas para avaliação do clima organizacional, bem como os modelos de mensuração de clima;
- relação com a cultura organizacional.

2.1 As mudanças organizacionais e a preocupação com o clima no ambiente de trabalho

Após a Revolução Industrial, as organizações enfrentaram um período marcado por grandes transformações nos processos de produção artesanal e manufatureiro. A passagem da manufatura para a fabricação industrial resultou em uma produção de maior quantidade de produtos em tempo menor, através da utilização de máquinas e do trabalho por etapas e especializado onde cada trabalhador executava uma determinada ação. Nessa fase tornou-se indispensável a necessidade da força do trabalho humano.

Antigamente os operários eram vistos como unidades fabris e não como indivíduos que possuíam necessidades físicas e psicológicas, mas como parte integrante de uma máquina, com extrema racionalização dos processos. O operário recebia de acordo com seu nível de produtividade e era obrigado a reembolsar a organização por qualquer dano causado a mesma. Foi a partir dessas transformações, que iniciaram os primeiros estudos da administração como ciência, expondo como princípios principais o enfoque nas tarefas e processos, com o objetivo de alcançar maior rendimento em menor tempo e atividade, bem como o contexto da departamentalização e a estrutura

organizacional, como vias da obtenção da otimização do desempenho das atividades operacionais.

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira (BERNARDES e MARCONDES, 2003).

Gracioli (2005), diz que atualmente as organizações estão atribuindo grande importância pela valorização do capital humano, transformando o indivíduo como elemento fundamental para o desenvolvimento organizacional e criando uma fonte de satisfação e motivação para todos os colaboradores envolvidos no processo organizacional. Sendo assim, é necessário que a organização conheça as necessidades dos indivíduos, para compreender melhor seu comportamento, garantindo uma melhor qualidade do trabalho, bem como a obtenção plena dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo Gracioli (2005), é inquestionável o contínuo dinamismo das transformações que o ambiente externo causa nas organizações. Simultaneamente surge uma constante necessidade de aprimoramento do colaborador frente às necessidades do mercado, propiciando um movimento de frequente modificações de pessoal, incentivando o funcionário à busca permanente de aperfeiçoamento técnico e intelectual, provocando o movimento onde as empresas buscam por profissionais altamente capacitados.

O comportamento do colaborador perante a organização é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento frequente do ambiente organizacional, pois garante como resultado um ambiente harmonioso entre os colaboradores, resultando em satisfação e auto realização (DALLOSTO, 2010).

Em busca da obtenção da motivação do trabalhador, as organizações têm investido cada vez mais em treinamento de pessoal, com o intuito de gerar comprometimento aos indivíduos perante as organizações, colaborando para o aumento da autoestima e motivação humana no trabalho (PEREIRA, COUTINHO e JOHANN, 2003).

Torna-se de extrema importância o reconhecimento do ofício exercido pelo colaborador visto que pode influenciar positivamente o comportamento do

mesmo, garantindo a motivação constante em relação ao seu nível de crescimento profissional como meta principal fundamentada no cumprimento de sua excelência profissional (BERNARDES e MARCONDES, 2003).

Para Drucker (1991), o aprimoramento das atividades profissionais, incentivando o crescimento de cada colaborador na fluidez de suas habilidades, constrói ambientes organizacionais saudáveis, harmoniosos e eficientes.

Surge então a preocupação com clima do ambiente organizacional que os colaboradores estão envolvidos, pois de acordo com Drucker (1991), as organizações que possuem um clima organizacional positivo, que predomina a motivação da equipe, a integração de pessoas, harmonia da equipe, acarretam no comprometimento das pessoas perante a organização.

Valendo-se desses aspectos, é de responsabilidade do gestor promover um ambiente organizacional com um clima organizacional positivo, onde os colaboradores sintam-se valorizados, motivados e satisfeitos com a atividade que desempenham na organização. Portanto, o que retém bons funcionários é o ambiente organizacional e o clima é um importante instrumento que pode maximizar as relações da organização com seus colaboradores.

2.2 Clima Organizacional

Para se ter um ambiente de trabalho saudável, confortável e seguro, as organizações devem se preocupar constantemente com a manutenção do seu clima organizacional. Nas organizações o estudo de clima tem sido considerado importante, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento e sobrevivência das empresas, pois é através de pesquisas de clima que se torna possível identificar níveis de satisfação ou insatisfação dos colaboradores avaliando a situação real para tomada de decisões.

Várias são as definições do termo. Para Bergamini e Coda (1997, p.98), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização. Já Gasalla (2007), determina o clima, como a qualidade do

local de trabalho, identificadas pelos colaboradores e que podem influenciar seu desempenho e ações ao realizar suas atividades.

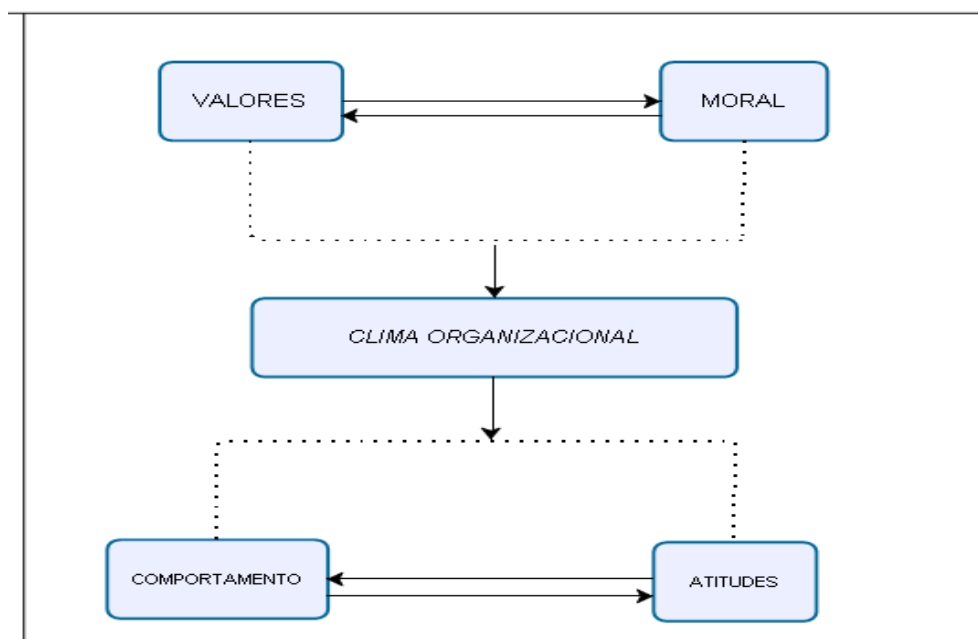
Friedman, Hatch e Hunker (2000), afirmam que o trabalho é um fator extremamente importante para a saúde de muitas pessoas e promove a realização do indivíduo tanto profissional quanto pessoal, mas por outro lado, pode constituir-se num fator desencadeante de uma série de problemas psíquicos.

De acordo com Luz (2003), clima organizacional pode ser definido como impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao local de trabalho, mesmo que nem todos os indivíduos dividam a mesma opinião devido ao fato de possuírem percepções diferentes. O clima organizacional é resultado do comportamento organizacional, ou seja, características específicas da organização, valores ou ações que afetam a maneira pela qual indivíduos ou grupos se relacionam no ambiente organizacional.

Segundo Bergamini (1980), um bom clima organizacional é crucial para a evolução de qualquer organização, independentemente do ramo ou do número de funcionários. Uma organização pode obter diferentes tipos de clima organizacional ao mesmo tempo, devido a fatos iguais, mas que causam efeitos diferentes nos colaboradores, resultando em sensações positivas para alguns e sensações negativas para outros.

Para Oliveira (2008), clima organizacional é a medida da sensação interna de um ambiente organizacional captado por seus colaboradores. Possui amplo impacto sobre o comportamento dos funcionários. Desta maneira, clima organizacional possui um elo com o comportamento, a moral e valores adotados por funcionários nas organizações. Estes elos podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 - Influências do Clima Organizacional.



Fonte: Oliveira (2008, p.168)

Para Oliveira (2008), as forças que interagem para criar um clima organizacional positivo são:

- *Moral*: são normas que fundamentam a conduta e são consideradas necessárias e válidas em qualquer tempo ou lugar. Isso vale para pessoas e organizações.

- *Valores*: são as crenças, questões éticas e princípios que devem ser cumpridos pelas organizações, se espelhando no modelo de gestão adotado.

- *Atitude*: é o modo que cada indivíduo age e reage em determinadas circunstâncias vivenciadas no ambiente de trabalho.

- *Comportamento*: é o conjunto de atitudes e reações de indivíduos em cada circunstância ou situação vivenciada no contexto social ou na organização.

De acordo com Neves (1990 apud NEVES et al., 2005), o clima organizacional possui uma forte ligação com o ambiente interno no qual os membros da organização estão inclusos e também com o grau de motivação deles, desta maneira, a qualidade do ambiente organizacional reflete no comportamento dos colaboradores. Quando ocorre aumento da motivação o

clima organizacional também aumenta, resultando em sentimentos positivos como: interesse, satisfação e bom desempenho das atividades.

Uma organização amigável e aberta possui funcionários que se sentem confortáveis no ambiente de trabalho, já uma organização mais formal, possui chance menor de transmitir este sentimento de conforto. O clima organizacional pode piorar se o clima for do tipo temporal, isto é, se houver pressão a respeito das metas traçadas (OLIVIRA, 2008).

Segundo Paschoal (2006, p. 135), o clima interno ideal para uma organização é aquele em que os funcionários tenham orgulho da empresa onde trabalham e também do trabalho que realizam.

Uma organização alcança um clima organizacional positivo quando se dedica em valorização, reconhecimento, inovação, flexibilidade, aprendizagem, desenvolvimento, cidadania, ética, preocupação com o bem-estar dos funcionários, desempenho de qualidade, envolvimento e liderança (GASALLA, 2007).

Para Sirotta et al (2005 apud ARAÚJO, 2006), existem três aspectos que as pessoas almejam em uma organização e que atuam para um clima extremamente positivo.

- *Equidade*: relacionado ao entendimento de que os superiores são justos na relação com a estrutura social, ou seja, justos quanto à remuneração, avaliações realizadas ou conflitos interpessoais. Quando maior for o sentimento de igualdade melhor será o clima organizacional.

- *Realização*: é entendido como o sentimento de bem-estar na organização. Muitas das vezes está relacionado com o fato de ser respeitado pelo trabalho que realiza no ambiente organizacional. Além disso, muitos indivíduos acreditam que o sentimento de realização se encontra presente quando a organização possui responsabilidades sociais e que respeita as leis.

- *Companheirismo*: Apesar da competição entre pessoas da mesma posição hierárquica ser algo previsível, deve-se procurar uma relação amistosa entre os pares, pois desta forma, se torna mais fácil a preservação do clima organizacional.

Segundo Laros e Puente-Palacios (2004), clima organizacional e satisfação podem ser confundidos, ainda assim, há distinção, particularmente no que se refere a sua constituição conceitual. A satisfação no trabalho está

relacionada ao vínculo entre o trabalhador e o seu trabalho, sendo integrado por componentes afetivos. Já o clima organizacional, seria integrado por componentes cognitivos, como a percepção que o colaborador possui do contexto de trabalho. Essas percepções são criadas de forma coletiva, e representam uma condição temporária.

O Clima organizacional também é definido por muitos autores, a partir de sua relação com a cultura. De acordo com Souza (1978), o clima organizacional não se resume a um estado momentâneo. Este seria um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, que seriam os preceitos (autoridade e conjunto de regulamentos); a tecnologia (conjunto de instrumentos e processos utilizados na organização); e o caráter (conjunto de manifestações afetivo – espontâneas dos indivíduos). Considerando que cada um desses elementos é composto por diversas variáveis, o clima se altera conforme ocorrem alterações nas variáveis culturais.

De acordo com Luz (2003), a cultura organizacional afeta no clima interno das empresas, pois a cultura condiciona e determina as regras de comportamento dos colaboradores em cada organização, funciona como a personalidade, tornando única e distinguindo uma empresa das demais.

Ainda segundo Luz (2003), cultura organizacional é resultado de práticas rotineiras determinadas com o passar do tempo e clima é um fenômeno temporal e compete ao estado de ânimo dos colaboradores de uma empresa num momento específico.

2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Bergamini; Coda (1997) a pesquisa de clima organizacional é um recolhimento de opiniões que caracteriza a realidade atual da organização, pois demonstra o que os colaboradores acreditam estar acontecendo em um certo momento na organização. O intuito de se aplicar pesquisas desta natureza é conhecer as percepções dos funcionários sobre diversos assuntos que, se apresentarem distorções indesejáveis, irão afetar de forma negativa o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Assim, o incentivo para a realização de pesquisas de clima organizacional está no mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, provocando a busca por mudanças e consequentemente o desenvolvimento organizacional.

O estudo do clima organizacional é um instrumento objetivo, seguro e imparcial, além disso, a pesquisa ajuda a área de recursos humanos - RH a obter informações sobre a satisfação dos colaboradores para que, estes possam tomar decisões, tanto para prevenir, como para resolver problemas. Os clientes, a organização e os colaboradores são os principais beneficiados com um clima organizacional favorável, da mesma forma que todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Conforme mostra o Quadro 1, é por meio de pesquisas de clima organizacional que se pode obter um diagnóstico real da organização. Se há um clima organizacional desfavorável por parte dos colaboradores, é necessário que a organização mude certas atitudes que podem estar ocasionando em condutas danosas tanto para a organização quanto para o indivíduo. Por sua vez se a pesquisa indicar que o clima organizacional está mais ou menos pode significar que o colaborador está desinteressado com o seu ambiente de trabalho de diversas formas. Mas se o resultado da pesquisa for satisfatório, indica que a organização mantém um clima organizacional favorável e que seus colaboradores se mantêm satisfeitos e motivados com a organização.

Quadro 1 – Resultados fornecidos por meios dos níveis de clima organizacional.

Clima Organizacional Desfavorável	Clima Organizacional Mediano	Clima Organizacional Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de	Baixa de retenção de	Alta retenção de talentos

talentos	talentos	
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas

Fonte: Bispo (2010)

É por meio da qualidade do gerenciamento das relações com os clientes internos e externos, que se dá o sucesso de uma organização, pois é quase impossível alcançar a satisfação do cliente externo sem dar a devida importância para a satisfação dos colaboradores. Quem garante a qualidade do processo produtivo são as pessoas, muito mais do que os sistemas de informação, as ferramentas e os métodos de trabalho; são elas os verdadeiros elementos capazes de gerar um efetivo diferencial para com a organização (BARÇANTE, 1995 apud SILVA, 2003).

Para Luz (1995) se a pesquisa de Clima Organizacional for aplicada de forma sistemática e cuidadosa, poderão ser obtidos resultados consistentes para todas as organizações que visam a mudança do seu clima organizacional e que buscam uma maior eficiência e qualidade. O principal objetivo da pesquisa de clima é mensurar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização, mas também pode ser utilizada para avaliar:

- 1) O quão rápida a organização realiza mudanças e a quão apta está para inseri-las;
- 2) O quão satisfeitos os colaboradores ficam após mudanças no quadro de pessoal e;
- 3) O quão disseminado estão os valores culturais da organização no dia a dia de seus colaboradores.

Segundo Coda (1992), os estudos de Clima Organizacional também são considerados como uma pesquisa objetiva sobre satisfação no trabalho, na medida em que os indivíduos consultados expressam suas opiniões, concordando quando satisfeitos ou discordando quando insatisfeitos, sobre características do ambiente de trabalho. Fischer (1996 apud NAKATA et al., 2009) afirma que a pesquisa de clima organizacional tem um objetivo mais amplo, consistindo em compreender como estão todas as relações entre a organização e as pessoas não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas contemplando também outros fatores como a compreensão das políticas e a concordância com o direcionamento do negócio.

Segundo Coda (1992), os estudos de Clima Organizacional também englobam a satisfação no trabalho, pois de acordo com a opinião dos colaboradores, quando estão satisfeitos com o ambiente organizacional os mesmos tendem a avaliar de forma positiva o clima organizacional. Já para Fischer (1996 apud NAKATA et al., 2009), a pesquisa de Clima Organizacional tem um objetivo mais abrangente, com o intuito de compreender como permanecem as relações entre a organização e as pessoas não só no quesito satisfação e motivação, mas atentando-se também a outros fatores como a compreensão das políticas e a concordância com o direcionamento do negócio.

2.4 Avaliação do clima organizacional

Vários autores apresentaram categorias ou dimensões de medida do clima organizacional, com o objetivo de se obter melhor convivência entre a organização e os indivíduos. São eles: Litwin e Stringer (1968); Kolb Rubin e McIntyre (1978); Sbragia (1983); Kozlowski e Doherty (1989); Coda (1997); Bispo (2006) e Martins (2008).

Neste tópico serão apresentados os Modelos Tradicionais e os Modelos mais atuais de Pesquisa de Clima.

2.4.1 Modelos Tradicionais:

2.4.1.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Litwin e Stringer (1968), implementaram o primeiro modelo de verificação do clima organizacional através de pesquisas realizadas em organizações nos Estados Unidos, com o objetivo de avaliar o comportamento dos trabalhadores e seus estilos de liderança. Foram reunidas características do ambiente de trabalho onde foram avaliados sete fatores do clima organizacional, sendo elas:

- **Conflito:** é o sentimento de que os membros da organização, aceitam as opiniões contrárias e não receiam enfrentar e solucionar os problemas que aparecem.
- **Cooperação:** é o sentimento por parte dos indivíduos de uma organização, quanto a existência de um espírito de ajuda e colaboração, tanto por parte dos subordinados quanto entre os pares, enfatizando o apoio mútuo.
- **Desafio:** equivale a percepção dos trabalhadores quanto aos desafios impostos pelo trabalho.
- **Estrutura:** engloba os sentimentos dos trabalhadores sobre a quantidade de regras, regulamentos e procedimentos enfrentadas para a realização do trabalho.
- **Recompensa:** representa a compreensão dos membros de uma organização quanto à adequação da recompensa por um trabalho bem feito. Essa recompensa funciona como um reforço de atitudes positivas realizado pelo indivíduo.
- **Responsabilidade:** refere-se ao sentimento de receber autonomia nas decisões relativas a seu trabalho.
- **Relações:** enfatiza a existência de um ambiente organizacional gratificante e de boas relações sociais, tanto entre os subordinados quanto entre os colegas.

2.4.1.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986)

Kolb et al (1986), a partir dos fatores desenvolvidos por Litwin e Stringer desenvolveram um novo modelo de clima organizacional, diferenciando alguns fatores e partindo do pressuposto de que o colaborador se comporta de acordo com o meio em que está inserido.

Esse modelo proposto é formado por oito fatores. Quando a pesquisa de clima é elaborada, esses fatores se diluem em diversos indicadores que são exibidos aos respondentes do estudo. Além de descrever fatores como responsabilidade, padrões e recompensas, que eram propostos por Litwin e Stringer (1968), abarcam uma série de outros fatores como: conformismo, clareza organizacional, relações e liderança.

- Clareza Organizacional: grau de sentimento dos membros da organização de que os padrões e as rotinas organizacionais estão estruturados, do mesmo modo que as metas são claramente definidas.
- Conformismo: sentimento de que existem muitas restrições impostas pela organização; como inúmeras regras, políticas e procedimentos. Indica que o indivíduo deve se moldar a organização e não o contrário.
- Padrões: é a percepção dos trabalhadores em relação ao realce que a organização confere quanto aos padrões de desempenho e se os objetivos propostos são desafiadores.
- Recompensa: mensura o nível de reconhecimento por um trabalho bem realizado.
- Relações: sentimento de que o calor e o apoio por parte dos indivíduos são valorizados na organização. Indica também o sentimento de que as relações entre os membros são positivas, que existe confiança entre todos.
- Responsabilidade: grau com que os colaboradores da organização se sentem aptos a tomar decisões e resolver determinados problemas sem a permissão de seu superior.
- Cooperação: sentimento de que há um espírito de ajuda e colaboração, tanto por parte dos subordinados quanto entre os pares de uma organização.

- Liderança: a propensão dos trabalhadores de reconhecer a liderança de pessoas qualificadas.

2.4.1.3 Modelo de Sbragia (1983)

Sbragia (1983), elabora um novo modelo de pesquisa de clima em uma instituição de pesquisa de natureza governamental. O objetivo dessa pesquisa é de compreender a importância da análise do clima organizacional para obter as percepções dos indivíduos sobre o seu local de trabalho, como também identificar as deficiências do clima a fim de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. É constituído de um instrumento de coleta de dados privilegiando vinte fatores, sendo eles:

- Adequação da estrutura: expõe o quanto a estrutura organizacional simplifica o comportamento das pessoas e o quanto há de normas, regras, diretrizes e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
- Apoio Logístico proporcionado: mostra o quanto a organização providencia para as pessoas os recursos necessários para um bom desempenho.
- Atitude perante conflitos: indica o grau com que os indivíduos estão dispostos a levar em consideração opiniões de outras pessoas e a explicar os conflitos que aparecem.
- Autonomia presente: diz respeito ao nível de autonomia que as pessoas recebem para a tomada de decisões em seu ambiente organizacional.
- Clareza percebida: o quanto informado estão os colaboradores de assuntos relevantes a partir das informações passadas pela organização.
- Condições de progresso: faz alusão ao grau com que a organização torna acessível as oportunidades que surgem, bem como o ato de estimular o crescimento profissional.
- Conformidade exigida: esse item tem por objetivo mensurar o grau de envolvimento dos membros da organização no processo decisório, tal como a capacidade de oferecer novas ideias e de dar sugestões.

- Consideração humana: esse item tem por objetivo verificar o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos pela organização.
- Cooperação existente: refere ao grau de amizade e de boas relações sociais que prevalecem no ambiente de trabalho e que gera uma solidariedade entre os membros dessa atmosfera organizacional.
- Ênfase na participação: grau de envolvimento dos membros da organização no processo de decisão e da aceitação de ideias e melhorias.
- Estado de tensão: grau de racionalidade por parte dos indivíduos da organização, quando a temática gera uma possível apreensão.
- Forma de controle: descreve o modo de vida da organização. Mostra o quanto a empresa utiliza de indicadores de desempenho para possíveis melhorias ao invés de usá-los para punir os colaboradores.
- Justiça predominante: o grau com que os critérios de capacidade e performance são levados em consideração no momento de tomada de decisões pela organização.
- Padrões enfatizados: o realce que é dado para o cumprimento de metas, objetivos e os padrões de desempenho.
- Prestígio obtido: imagem que um determinado indivíduo quer passar para pessoas externas à organização por pertencer a uma organização diferenciada.
- Proximidade da supervisão: sentimento por parte dos trabalhadores quanto a liberdade de propor seus próprios métodos de trabalho como também a possibilidade de ter iniciativa.
- Recompensas proporcionais: ato de premiar os indivíduos pelo trabalho realizado, enfatizando sobretudo as recompensas positivas e posteriormente as punições.
- Reconhecimento proporcionado: esse item tem como propósito descrever de que modo a organização reconhece um desempenho ou um comportamento considerado acima do normal por parte dos integrantes da empresa.
- Sentimento de identidade: diz respeito ao quanto que as pessoas se sentem pertencentes e integrantes de algo superior dentro da organização.

- Tolerância existente: indica o quão transigente a organização é em relação a determinadas atitudes e erros promovidos pelos indivíduos.

A partir da análise dos fatores propostos no modelo de Sbragia (1983), verificou-se que são medidos os fatores internos da organização, com o objetivo de verificar: o grau de envolvimento do colaborador com a organização; o grau de proximidade com a chefia; o quanto as ideias dos funcionários são aceitas pela organização; o quanto a chefia deixa seus funcionários à vontade sem interferir em sua tomada de decisões; o quanto o ambiente de trabalho é estruturado e quais atitudes assumem os funcionários ao lidar com situações de pressão.

2.4.1.4 Modelo de Kozlowski e Doherty (1989)

O modelo apresentado pelos pesquisadores Kozlowski e Doherty (1989), amplia os fatores de Litwin e Stringer (1968), de sete para onze fatores, integrando clima e liderança.

- Participação: diz respeito ao ato de encorajamento para que os colaboradores atuem e participem na tomada de decisões organizacionais.

- Trabalho em equipe: é o modo com que os colaboradores compreendem o ambiente organizacional. Mostra o quão amigável e cooperativo é o ambiente organizacional com relação à equipe de trabalho.

- Estrutura: é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

- Responsabilidade: faz alusão ao sentimento de ser seu próprio chefe; é saber o que tem que fazer e quando fazer.

- Clareza: passa o sentimento de que as coisas na organização são realizadas disciplinadamente e que os objetivos propostos são nitidamente perceptíveis.

- Controle: forma de poder exercida sobre determinada coisa ou pessoa. É a percepção dos colaboradores com relação à pressão sofrida na execução das tarefas referentes ao posto de trabalho.

- Suporte da supervisão: faz relação com o grau de apoio, confiança e respeito demonstrado pela chefia no ambiente organizacional.
- Gestão consciente: é o sentimento de que a equipe de gestão é consciente no que diz respeito à satisfação das necessidades da equipe.
- Fluxo de comunicação: é o grau com que o sistema de comunicação é suficiente em termos de flexibilidade, acessibilidade receptividade e abertura.
- Autonomia: descreve a percepção de que os funcionários podem tomar as decisões pertinentes ao seu trabalho sem consultar seus superiores.
- Cooperação: faz alusão a percepção da cooperação entre as múltiplas áreas da organização. Esse sentimento é manifestado através do grau de confiança uns nos outros, presente também no nível de amizade e nas relações sociais presentes no ambiente organizacional.

2.4.1.5 Modelo de Coda (1998)

O modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Coda (1998), teve como base um estudo de duração de dois anos, realizado em cinco organizações brasileiras do setor público e privado. O objetivo desse modelo é de analisar os sentimentos dos colaboradores perante o seu trabalho como também analisar a sinergia obtida com relação a identificação com a empresa. Foram explorados dez fatores que influenciam o clima organizacional.

- Acesso: grau de acesso a outros tipos de trabalho ao longo da carreira.
- Colaboração entre áreas funcionais: refere-se à existência de respeito, colaboração e solidariedade entre as áreas funcionais com o intuito de atingir os objetivos organizacionais.
- Compensação: referente ao equilíbrio entre os mais variados tipos de remuneração empregado pela organização, ou seja, referente a amplitude do plano de benefícios e autorização de realização de promoções baseado no desempenho dos colaboradores.

- Identificação com a empresa: sentimento dos colaboradores quanto a identificação com os ideais corporativos, ou seja, sentimento de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos.

- Liderança: faz relação com o grau de orientação fornecido pela chefia para com seus subordinados, bem como o método de encorajar os colaboradores da organização para o desenvolvimento e crescimento profissional.

- Maturidade empresarial: por meio do planejamento e monitoramento de ações de melhoria contínua dos processos empresariais, as organizações hodiernamente buscam fornecer informações a população sobre as atividades realizadas bem como os objetivos propostos por ela. Faz alusão também ao entendimento dos membros da organização quanto a informações do mercado, concorrentes e expectativas futuras.

- Política global de recursos humanos: identificam a importância do setor de recursos humanos para a organização e prestam apoio a todas as outras áreas da organização por meio da utilização dos princípios de RH.

- Processo de comunicação: agilidade na comunicação de decisões e nas transmissões de mensagens de forma clara e objetiva. Informações essas fundamentais para um bom desempenho individual.

- Sentido de trabalho: relevância conferida ao que acontece na organização para a conclusão dos objetivos.

- Valorização profissional: incentivo ao crescimento profissional dos colaboradores por parte da chefia, por meio da disponibilidade de oportunidades de desenvolvimento e de avanço capacitado.

2.4.2 Modelos Atuais

2.4.2.1 Modelo de Bispo (2006)

O modelo de Bispo (2006), expõe vinte fatores internos e externos a organização e realça aqueles que refletem no comportamento, nas atitudes e nas tomadas de decisão dos colaboradores. As análises desses fatores podem

interferir positivamente ou negativamente no nível de satisfação ou motivação dos funcionários e fornecem aos gestores uma visão mais ampla do clima organizacional. São consideradas dimensões internas desse modelo:

- Cultura organizacional: representação imaginária social, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro das organizações, sendo expressadas em termos de valores, normas, práticas e costumes.

- Burocracia: o quão compatível os procedimentos são realizados no ambiente organizacional pelos colaboradores.

- Estrutura organizacional: mensura o nível de relacionamento e qualificação por parte dos indivíduos de uma organização, bem como o modo como as atividades estão sendo divididas, coordenadas e organizadas.

- Ambiente de trabalho: refere-se à condição presente no local de trabalho. O ambiente encontrado é prazeroso, agradável em relação aos aspectos físicos de segurança e conforto.

- Assistência aos funcionários: refere-se ao grau de benefícios prestados aos colaboradores com o intuito de conservar os padrões de trabalho em níveis positivos de produtividade.

- Incentivos profissionais: resulta em reconhecimento pela produtividade e pelas ações dos colaboradores, visando estabelecer um nível de recompensa para esses.

- Nível sociocultural: procura analisar se os aspectos culturais, intelectuais e sociais do colaborador estão de acordo com as necessidades intrínsecas as suas atividades.

- Remuneração: são as formas de retribuição pelos serviços prestados. A remuneração por cargo hodiernamente é a forma mais utilizada pelas organizações para remunerar seus empregados.

- Vida profissional: designa o grau de identificação profissional dos colaboradores com a empresa, com o objetivo de medir o nível de sua satisfação em relação a organização e de seu sucesso profissional.

- Segurança profissional: são as medidas e ações que são adotadas pelas organizações visando diminuir os acidentes de trabalho e doenças ocupacionais com a ideia de proteger a integridade do trabalhador no ambiente organizacional.

- Transporte casa/trabalho: verifica o nível de dificuldade encontrado na locomoção entre a casa dos funcionários até a organização e vice-versa.

São consideradas dimensões externas desse modelo:

- Férias e lazer: é um direito essencial para garantir a saúde e a segurança do trabalhador. São concedidas com o intuito de fazer com que os colaboradores reponham suas energias e voltem para sua função renovados para garantir uma boa produtividade.

- Política e economia: procura verificar de que modo essas duas variáveis interferem na motivação e disposição dos indivíduos frente aos objetivos organizacionais e pessoais.

- Convivência familiar: avalia o nível de relacionamento familiar dos colaboradores, influenciando em uma boa produtividade caso esse relacionamento estiver prazeroso e em uma má produtividade caso não.

- Investimentos e despesas familiares: item necessário para avaliar se as receitas e despesas influenciam no meu bem-estar do colaborador.

- Segurança pública: desenvolvido com o intuito de verificar como a proteção pela segurança dos indivíduos influencia em seu dia a dia.

- Saúde: gerada com a finalidade de avaliar o ponto de vista dos colaboradores sobre suas respectivas saúdes físicas e mentais.

- Time de futebol: sabe-se que cientificamente esse item tem uma certa influência sobre a produtividade dos colaboradores. Sendo assim, tem como propósito verificar o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e o rendimento dos funcionários.

- Situação financeira: examina o fato de que um funcionário que recebe uma boa remuneração não é condição determinante para que ele tenha uma boa situação financeira.

- Vida social: averigua o nível de satisfação dos colaboradores. Possibilita detectar como as relações tanto de trabalho quanto sociais são construídas e como elas influenciam na produtividade do indivíduo.

2.4.2.2 Modelo de Martins (2008)

Para Martins (2008), o clima organizacional é um conceito de fundamental importância para entender como as circunstâncias do trabalho afetam as atitudes e o comportamento das pessoas no ambiente organizacional. Um melhor conhecimento do clima pode contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade de vida do trabalho, para o desenvolvimento do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre essa e outras variáveis do comportamento organizacional.

Esse modelo apresenta uma série de fatores que procuram mapear o apoio da chefia e da organização, a recompensa, o conforto físico, controle/pressão e a coesão entre colegas.

- **Recompensa:** referente as formas que a organização encontra de premiar o colaborador pela qualidade e pelo esforço do trabalho bem desempenhado.
- **Conforto físico:** com o intuito de avaliar a comodidade percebida pelos indivíduos na organização, esse item tem por objetivo considerar o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos funcionários.
- **Coesão entre colegas:** avalia o quão coeso se encontra a equipe de trabalho e como está o vínculo entre os membros da organização.
- **Controle/pressão:** refere-se ao nível de domínio e coação praticados pela organização e pela chefia em relação ao comportamento e o desempenho dos funcionários.
- **Apoio da chefia e da organização:** tem por objetivo pesquisar a existência de comportamentos de suporte afetivo, operacional e estrutural da chefia e da organização para com os subordinados no desempenho diário de suas funções no trabalho.

2.5 Cultura Organizacional

A cultura organizacional como produção teórica e objeto de estudos é datada a partir da década de 80 (Motta & Caldas, 1997; Spink, 1997) e ampliou-se rapidamente nos anos 90 (Alvesson e Berg, apud Fleury, Shinyashiki & Stevenato, 1997) onde foram identificados 2550 artigos publicados no final dessa década. O estudo dirigido por Hofstede em 1988 estimulou novos estudos e pesquisas na área de inter-relação do trabalho e de valores culturais. A definição de cultura organizacional ainda não é objeto de consenso. Muitas são as definições.

De acordo com Robbins (2005) a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de suposições básicas criada, desenvolvida ou descoberta em um processo de aprendizagem coletivo para lidar com os problemas sociais e emocionais dos membros do grupo e que permite às organizações se adaptarem às demandas externas. Ainda segundo esse autor, a cultura organizacional não surge do nada e que quando estabelecida eventualmente se desfaz. Para ele o dono da organização é aquele que possui o maior impacto sobre a cultura introdutória da organização, pois já possui uma visão formada sobre como a organização deve ser e o que ele imagina que ela se torne.

Segundo Schneider, Salvaggio & Subirats (2002), cultura é frequentemente definida como uma variável mais profunda do que o clima, identificada com valores e pressupostos que, com o tempo são mantidos pelos membros da organização. Por sua vez, a cultura se refere às práticas adotadas que norteiam os trabalhadores de uma empresa, concedendo-lhes uma identidade própria.

Sendo assim pode-se dizer que o clima é o ambiente presente nas organizações, gerado mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos colaboradores, estando profundamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas (Silva & Zanelli, 2004).

Já para Glisson (2007), a cultura faz alusão a forma de como os procedimentos são executados em uma organização, enquanto o clima retrata

a maneira como os indivíduos percebem seu ambiente de trabalho. Segundo Lima e Albano (2002), o clima organizacional é um produto que compõe a cultura organizacional, sendo fortemente influenciado pelas pessoas, com intuito de saber como as normas, valores e práticas que transitam o ambiente organizacional interferem a percepção que os colaboradores têm da organização e de seu trabalho.

Sabe-se que quando um grupo de indivíduos se une para a realização de uma determinada atividade, dá-se início a adaptação do mesmo, frente a novos hábitos, novas linguagem, bem como uma nova cultura. As organizações estão introduzidas dentro de um meio social, sendo assim influenciam e recebem influências desse ambiente na qual estão inseridas. Os indivíduos que trabalham nas organizações são agentes que colaboram para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a criação da cultura da organização.

Partindo do pressuposto que o indivíduo é sobretudo um ser de cultura, Fleury e Fischer (1989) diz que, a cultura dispõe basicamente de três características básicas: ela não é inata e sim aprendida; suas diversas características estão inter-relacionadas; ela é segmentada e estabelece uma fronteira determinando os limites dos diversos grupos. Sendo assim, pode-se dizer que a cultura representa um meio de comunicação do homem.

Segundo Pires e Macêdo (2006) quando se discorre sobre cultura organizacional, fala-se principalmente sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido e que a mesma é formada pelos modelos que foram gerados através da experiência comum dos membros de um grupo social. Já segundo Zago (2000), a cultura organizacional é composta por modelos mentais do grupo que foram estabelecidos por meio de experiências vivenciadas pelos membros de um grupo social. É pronunciada através dos comportamentos e dos costumes dos mesmos, haja vista que o comportamento social de um grupo é formado pela manifestação da sua cultura.

Segundo Dias (2003) para ser introduzida, a cultura na organização carece da constituição de um grupo que quanto mais fortalecido e menos substituído, frutificará de mais identidade para a organização. Isso se dá porque

a cultura é composta por vários elementos que só existem porque há a formação de um grupo definido.

Para o desenvolvimento deste estudo, achou-se de extrema relevância abordar o tema cultura organizacional, pois como o órgão estudado situa-se na esfera pública é de extrema relevância o aproveitamento de referências que apresentem as características próprias da cultura organizacional do setor público. Segundo Carbone (2000), o setor público apresenta características marcantes por uma cultura hierarquizada onde predomina os interesses individuais e o personalismo.

Assim sendo, pode-se dizer que a administração pública no Brasil, no qual está incluído o Senado Federal, é identificado por uma cultura fechada e burocrática, pois é composta por traços de autoritarismo, centralização das decisões organizacionais e paternalismo nas relações pessoais.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Apresentam-se neste capítulo os procedimentos metodológicos necessários ao estudo. Serão descritos:

- o tipo e a descrição da pesquisa;
- a caracterização da organização estudada;
- a população e amostra;
- a caracterização dos instrumentos de pesquisa e
- os procedimentos utilizados na coleta e na análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho envolveu dois métodos de pesquisa de acordo com seu objetivo geral: a descritiva e a explicativa. Na fase conceitual valeu-se conforme Prodanov (2013), como pesquisa descritiva, pois tem como objetivo "[...] a apresentação de características de uma determinada população" bem como explicativa pois procura explicar o porquê das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados.

Quanto ao delineamento, a pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo, pois tem como objetivo "[...] conseguir informações com base na observação de fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente (PRODANOV, 2013).

O instrumento é classificado como questionário por ser "[...] constituído por uma série ordenada de perguntas [...] respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador" (LAKATOS, 2009).

A abordagem da pesquisa é quantitativa, dado que a pesquisa "[...] apresentaram dados numéricos [...] de tendências, atitudes ou opiniões de uma população." (CRESWELL, 2009, p. 36).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

3.2.1 Senado Federal

O Senado Federal foi a organização escolhida como objeto do estudo devido à proximidade com seus funcionários e facilidade de acesso a organização, já que a pesquisadora é estagiária da instituição há quase dois anos (2015 a 2017).

A missão deste órgão é exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo, incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, como justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro.

Tem como visão para o futuro ser referência de instituição legislativa reconhecida por sua excelência no exercício de suas funções constitucionais com a participação da sociedade, caracterizando-se como alicerce da democracia, da federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua excelência no exercício da governança e gestão pública.

O Senado ao lado da Câmara dos Deputados compõe o Congresso Nacional e dividem entre si diversas funções legislativas. Foi criado em 1824 e, desde então, tem exercido papel fundamental na consolidação da democracia e na estabilidade das instituições. O órgão possui importância política e exerce funções legislativas, como: processar e julgar nos crimes de responsabilidade o Presidente da República, o Vice-Presidente e também os Ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), bem como, escolher cargos, autorizar operações externas de natureza financeira e fixar limites globais para o montante da dívida consolidada.

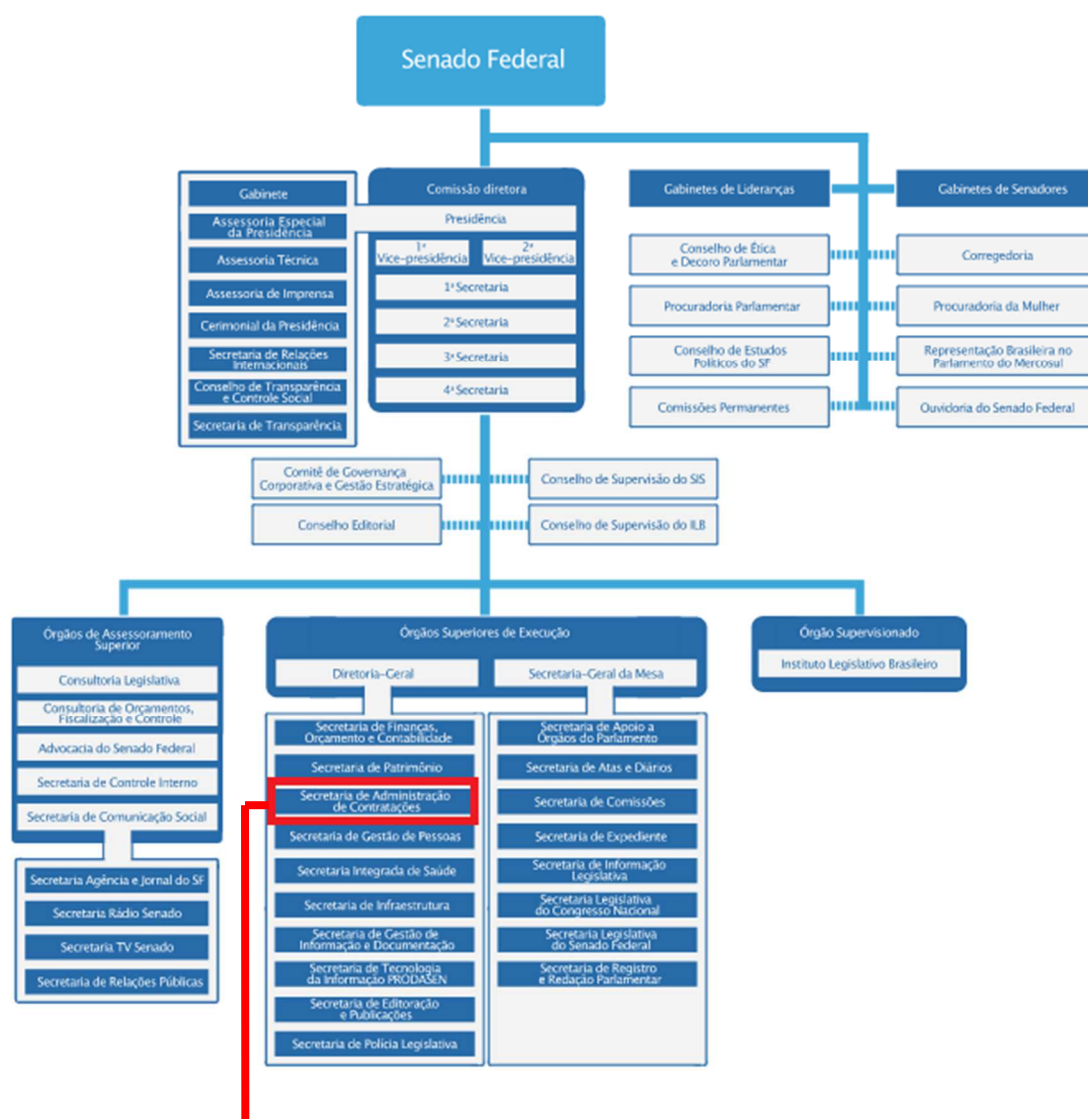
No Senado também são editadas obras técnicas e jurídicas, como a Constituição Federal, estatutos e outros títulos que trazem a legislação em vigor no país. Além das publicações técnicas, o Senado por meio de seu Conselho Editorial, edita obras de valor histórico e cultural e de relevância para a compreensão da história política, econômica e social do Brasil.

Nesse órgão também são discutidas matérias muito diferentes entre si, tais como direito do consumidor, reforma agrária, meio ambiente, defesa

nacional e tantas outras. Para lidar com a diversidade de temas, o Senado conta com 11 comissões parlamentares permanentes que, por sua vez, se dividem em subcomissões. O órgão é administrado pela Comissão Diretora, que é formada pelo presidente, primeiro e segundo vice-presidentes e quatro secretários.

A instituição possui 2.605 servidores efetivos – concursados – e 1.868 servidores comissionados – ocupantes de cargos em comissão, mais conhecidos como cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração; cabe ao parlamentar a escolha da pessoa que exerce um cargo comissionado em seu gabinete. Seu ramo de atuação é o governamental, e possui sede no Palácio do Congresso Nacional, em Brasília (SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS – COORDENAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS, 2015).

A complexa estrutura organizacional da autarquia é confirmada através do seu organograma, extraído do site oficial da instituição e mostrado na Figura 02. O presente trabalho teve por objetivo principal avaliar o clima organizacional em uma das dez secretarias subordinadas à Diretoria Geral do Senado, mas precisamente a SADCON.



SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATAÇÕES	SADCON
Diretoria Adjunta	DADCON
Coordenação de Apoio Técnico a Contratações	COATC
Serviço de Apoio a Contratações de Tecnologia	SACT
Serviço de Elaboração de Editais	SEEDIT
Serviço de Elaboração de Contratos	SEELAC
Coordenação de Controle e Validação de Processos	COCVAP
Serviço de Pesquisa De Preço	SEPPRE
Serviço de Triagem e Controle de Processos	SETCOP
Coordenação de Contratações Diretas	COCDIR
Serviço de Execução de Contratos	SEECON
Serviço de Execução de Compras	SEEXCO
Serviço de Gerenciamento de Registro de Preços	SEGREP
Coordenação de Planejamento e Controle de Contratações	COPLAC
Serviço de Contratos	SECON
Serviço de Instrução de Penalidades	SEINPE
Serviço de Planejamento e Controle	SEPCO
Serviço de Instrução de Reajustes Contratuais	SIRC
Comissão Permanente de Licitações	COPELI
Serviço de Apoio Administrativo	SEACPL
Serviço de Instrução Processual	SEIPR
Serviço de Cadastro de Fornecedores	SECAF

Figura 02-Organograma do Senado Federal

Fonte: <https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura>

3.2.2 SADCON

É de responsabilidade da SADCON: planejar, dirigir e controlar a realização de diversas atividades no que se refere a compra de materiais, a contratação e a administração de serviços. É dever desta secretaria também controlar os prazos de validade dos contratos, dirigir e gerenciar a tramitação de prorrogação de avenças, bem como a instauração e andamento de novos procedimentos licitatórios, de maneira a assegurar a tempestividade das contratações. Também é de responsabilidade da SADCON definir a modalidade de licitação adequada para cada processo licitatório e por fim verificar se estão asseguradas a competitividade do certame e a adequação dos preços durante sua realização.

Quanto a estrutura organizacional a secretaria é basicamente dividida em:

Uma *Diretoria Adjunta*: que tem por objetivo auxiliar o diretor da secretaria no desempenho de sua função, bem como supervisionar e controlar as demais seções da secretaria.

Uma *Comissão Permanente de Licitação e Pregoeiros*: constituída por servidores designados pela Diretora Geral do Senado. Essa comissão possui independência técnica, pois é gerida por uma lei que permite processar e também julgar a fase externa das licitações, de acordo com a modalidade e o critério de julgamento decretado pela autoridade competente. A COPELI é composta por três serviços, com a atribuição de auxiliar a comissão. São eles:

a) *Serviço de Apoio Administrativo*: tem a missão de gerir a agenda dos processos licitatórios, bem como controlar os recursos administrativos, humanos e materiais necessários para o funcionamento da comissão e dos pregoeiros.

b) *Serviço de Instrução Processual*: ao qual cabe assessorar a COPELI e aos pregoeiros, através da otimização das atividades de instrução processual, tal como inserir informações de fornecedores no sistema de compras governamentais. É responsabilidade deste serviço também contatar licitantes, recolher e conferir os documentos fornecidos pelas empresas que desejam participar de um processo licitatório, para fornecimento de serviços e materiais para o Senado.

c) *Serviço de Cadastro de Fornecedores*: é tarefa deste serviço auxiliar na instrução dos requerimentos de inscrição e reinscrição no registro cadastral de fornecedores.

A secretaria é formada também por uma *Coordenação de Apoio Técnico a Contratações*: encarregada de elaborar projetos básicos e termos de referência, como também formular minutas de editais e contratos. Essa coordenação é composta também por três serviços, são eles:

a) *Serviço de Elaboração de Editais*: responsável por analisar os projetos básicos e termos de referências apresentados, podendo apresentar possíveis sugestões de alterações, bem como decidir a modalidade de licitação mais adequada ao objeto e as condições contratuais e também elaborar minutas de edital referente a um pregão.

b) *Serviço de Elaboração de Contratos*: tem como função elaborar as minutas do contrato de acordo com os termos de referência ou do projeto básico, adequando o modelo textual segundo as orientações da Advocacia do Senado, quando for necessário.

c) *Serviço de Apoio a Contratações de Tecnologia*: voltado mais para a elaboração de minutas de contratos e editais quando o objeto contratual aborda a contratação de produtos e serviços de tecnologia de informação.

Composta também por uma *Coordenação de Contratações Diretas*: com o dever de receber, analisar e encaminhar aos serviços responsáveis os processos que possam ser atendidos por meio de dispensa, inexigibilidade de licitação ou ainda relativos a ata de registro de preços. É formada por três serviços, sendo eles:

a) *Serviço de Execução de Compras*: é de competência deste serviço o desenrolar de contratações de materiais e serviços, por meio de dispensa ou inexigibilidade de licitação cujo prazo de execução ou de entrega não ultrapasse trinta dias, ou que não gerem obrigações futuras. É de responsabilidade desse serviço também o acompanhamento da instrução processual e a realização de atividades que compreendem à cotação de preços de serviços e produtos.

b) *Serviço de Execução de Contratos*: tem como atividade o processamento das aquisições de materiais e serviços, através de dispensa ou

inexigibilidade de licitação cujo prazo de execução ou de entrega ultrapasse o prazo de um mês, ou que gerem obrigações futuras.

c) *Serviço de Gerenciamento de Registro de Preços*: com o intuito de auxiliar os gestores de atas de registro de preços, esse serviço foi criado com o objetivo de desempenhar funções como: analisar os processos provenientes de licitações que geraram ata de registro de preços, bem como elaborar minutas de atas de registro de preços e encaminhar para o setor responsável para coleta de assinaturas.

Chamada de *Coordenação de Controle e Validação de Processos*, esse setor é responsável por controlar e regularizar os prazos dos processos que permeiam pela SADCON. É instituída por dois serviços, sendo eles:

a) *Serviço de Pesquisa de Preço*: realiza a pesquisa dos preços de mercado dos objetos e serviços solicitados, por meio de uma metodologia e procedimento legal e regulamentado. É de competência desse serviço também a instrução dos processos que irão para à autorização dos procedimentos licitatórios.

b) *Serviço de Triagem e Controle de Processos*: criado com o objetivo de realiza uma análise preliminar dos processos recebidos pela SADCON e também controlar os processos de compras e contratações por meio da emissão de relatórios gerenciais.

A última coordenação que compõe a SADCON é a *Coordenação de Planejamento de Controle de Contratações*. Essa coordenação tem como atribuição o controle das atividades relacionadas a formalização, alteração e controle de contratações.

a) *Serviço de Planejamento e Controle*: atua com a finalidade de adotar as providências relativas à formalização dos contratos e seus termos aditivos; faz a ponte entre os gestores dos contratos e as empresas, instruindo-os e autuando processos de pagamento se for necessário. É de responsabilidade desse serviço também a atualização dos bancos de dados de contratos no sistema informatizado de gestão de contratos e no sistema integrado de administração de serviços gerais, bem como a formulação e emissão de atestados de capacidade técnica quando solicitado pelas empresas prestadoras de serviços.

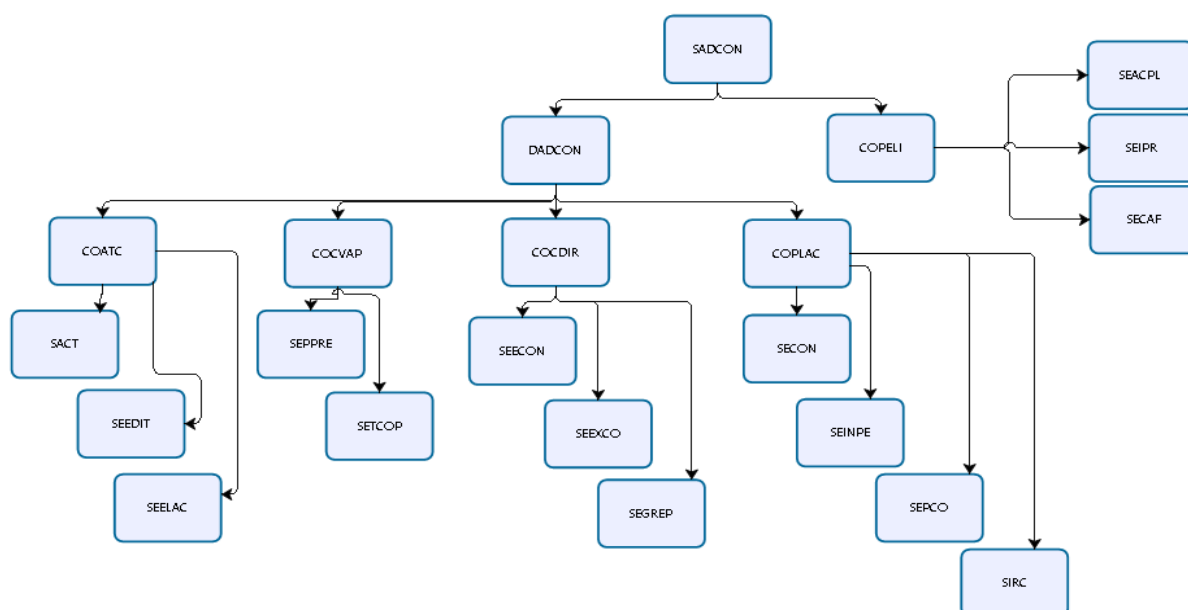
b) *Serviço de Contratos*: ao qual concerne a instrução de todos os pedidos de alterações de cláusulas contratuais (exceto repactuação). É de competência desse serviço a elaboração de minutas referente a celebração de convênios, protocolo de intenções, contratos e termos aditivos.

c) *Serviço de Instrução de Penalidades*: tem por objetivo notificar as empresas quanto a instauração de processo de penalidade, caso a empresa contratada para fornecer um produto ou prestar um determinado serviço não tenha cumprido as cláusulas contratuais do edital.

d) *Serviço de Instrução de Reajustes Contratuais*: encarregado de analisar os pedidos de repactuação e de elaborar minutas de termos aditivos referentes a contratos, citando as planilhas de cálculos referentes a reajustes, repactuações, acréscimos e supressões.

Por fim, abaixo se encontra o organograma da SADCON, contendo as coordenações e seus respectivos serviços.

Figura 3: Organograma SADCON



Fonte: Elaborado pela autora

3.3 População e amostra

A amostra obtida nesta pesquisa foi de 102 colaboradores, conforme demonstra a Tabela 01 abaixo. A população estudada é composta por servidores públicos, comissionados, terceirizados e estagiários que trabalham na Secretaria de Administração e Contratações do Senado Federal, que somam 110 colaboradores. Para a realização desse estudo procurou-se o auxílio de todos os componentes da secretaria para que a pesquisa atingisse um índice de confiabilidade.

Tabela 01 - Quantidade total x Quantidade de respondentes da pesquisa

Cargo	Qtd Total	Qtd de Respondentes	Frequência	%
Efetivo	40	38	0,372	95%
Comissionado	19	19	0,186	100%
Terceirizado	23	20	0,196	87%
Estagiário	28	25	0,245	89%
TOTAL:	110	102	1,000	

Fonte:Dados da pesquisa

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a realização da pesquisa de Clima Organizacional optou-se pela utilização do questionário desenvolvido por Martins (2008), que foi adaptado com o intuito de adequá-lo à realidade da SADCON.

Deve-se ressaltar que esta construção “personalizada” do instrumento encontra respaldo na literatura científica da área. Segundo Ahmad (1997, apud HERNANDEZ; MELO, 2003), não existe um instrumento único aplicável a todas as organizações. Tamayo (1999, apud MARTINS et al., 2004), por sua vez, vai além, preconizando que “em função das características únicas de cada cultura organizacional, a medida do clima tem de ser desenvolvida para cada organização em particular; (...) seria inviável a identificação de uma estrutura única deste construto”.

O questionário proposto é composto por duas partes. Na primeira parte a pesquisa teve como objetivo analisar as variáveis demográficas. Optou-se por investigar o gênero do participante, o vínculo funcional e o tempo de trabalho no órgão. A segunda parte abrange a Escala de Clima Organizacional - ECO proposta por Martins (2008), composta de 63 assertivas, estruturadas numa escala Likert de 5 níveis de concordância (discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente) e uma alternativa adicional, caso o respondente quisesse assinalar “não concordo/nem discordo”.

Após a construção do questionário, as assertivas foram classificadas em cinco dimensões, descritas e definidas operacionalmente da forma como segue:

- Apoio da chefia e da organização: avalia o nível de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e do Senado Federal fornecido aos colaboradores no desempenho de suas atividades no trabalho.

Itens: 1 ao 21

Índice de precisão: 0,92

- Recompensa: consiste nas mais variadas formas de recompensa utilizadas pela organização com o intuito de premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

Itens: 22 ao 34

Índice de precisão: 0,88

- Conforto Físico: tem o objetivo de conhecer a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pelo órgão colaborador.

Itens: 35 ao 47

Índice de precisão: 0,86

- Controle e pressão: investiga as práticas de gestão exercidas pelo órgão e pela chefia sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores.

Itens: 48 ao 56

Índice de precisão: 0,78

- Coesão entre colegas: avalia a qualidade do relacionamento entre colegas de trabalho.

Itens: 57 ao 63

Índice de precisão: 0,78

Sendo assim, a Escala de Clima Organizacional - ECO aplicada na SADCON encontra-se disponível no Apêndice A.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a autorização do Diretor da SADCON para a realização da aplicação da pesquisa de clima organizacional nas dependências dessa secretaria, o mesmo se prontificou a prestar suporte para a execução da pesquisa, haja vista que os resultados desse trabalho poderão ser utilizados para fins de melhoria organizacional. Foi enfatizado por parte da pesquisadora que todos os dados obtidos seriam mantidos em sigilo e que não era necessário a identificação dos participantes.

Com o intuito de não pegar os respondentes de surpresa foi solicitado ao Diretor da SADCON que enviasse um e-mail para toda a secretaria, demonstrando a importância da participação de todos.

Foi realizado um pré-teste do questionário com 12 colaboradores que compõem o setor da pesquisadora, pois segundo Marconi; Lacatos (2006), o mesmo deve ser testado antes de sua utilização definitiva, pois podem ser identificados possíveis falhas existentes como: inconsistência, complexidade das questões, ambiguidade, linguagem inacessível e perguntas que possam causar algum constrangimento ao respondente. Foi verificado após a aplicação desse pré-teste que não houve possíveis dificuldades quanto ao entendimento do questionário. Sendo assim, prosseguiu-se a aplicação nas demais áreas da SADCON.

Os dados foram coletados entre os dias 03 a 07 de abril de 2017, tanto no período da manhã quanto no período da tarde. A pesquisa realizada foi composta apenas por perguntas fechadas, com o intuito de identificar a percepção dos colaboradores da SADCON quanto ao clima organizacional.

Para a tabulação dos dados a pesquisadora contou com o auxílio dos softwares SPSS Statistics versão 22.0 e o Excel 2010, que permitiu fazer a

análise estatística descritiva a partir do processamento dos dados. Foi criada uma planilha no Excel a partir dos dados coletados com os questionários, para facilitar a realização dos cálculos de média ponderada e desvio padrão de cada assertiva e também dos cinco fatores de análise do clima.

A partir dessa tabela foram elaborados os gráficos necessários para fazer a análise de como os colaboradores da SADCON percebem o clima organizacional. Para interpretar esses gráficos, considerou-se que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 mostram um clima ruim. No entanto, quando o intuito é medir o clima organizacional no fator controle/pressão essa regra se torna inversa. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão por parte da chefia. Valores maiores que 4 apontam clima ruim e os menores que 2,9 indicam um bom clima. (MARTINS, 2008).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados. Está estruturado para cada tópico exiba os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida efetua-se à análise dos mesmos.

4.1 Características Demográficas

Para a análise dos dados demográficos, fez-se uso da pesquisa descritiva, utilizando dados estatísticos solidificados através do uso de tabelas e gráficos. O questionário foi composto de variáveis que facilitarão e darão maior embasamento para o entendimento dos resultados que surgirão. Variáveis essas compostas por: gênero, vínculo funcional e tempo de serviço. Foram respondidos 102 questionários e a tabela 02 abaixo apresenta o percentual por o sexo dos participantes pesquisados.

Tabela 02 - Gênero

Sexo	Frequência	%
Masculino	45	44%
Feminino	57	56%
Total	102	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 02, pode-se verificar a predominância do sexo feminino com a frequência de 57 respondentes, representando o percentual de 56% do total da amostra, enquanto os homens correspondem a um percentual de 44%, representando 45 da amostra.

Tabela 03 – Vínculo Funcional

Vínculo Funcional	Frequência	%
Efetivo	38	37%
Comissionado	19	19%
Terceirizado	20	20
Estagiário	25	25%
Total	102	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao vínculo funcional dos colaboradores da SADCON, demonstrado na tabela 03, pode-se observar diante dos dados obtidos que 37% dos respondentes são servidores efetivos, 19% são servidores comissionados, 20% são funcionários terceirizados e 25% da amostra são estagiários. Sendo assim, pode-se concluir que 56% dos respondentes são servidores públicos do Senado, ocupantes de cargo público, possuindo vínculo estatutário com o Estado.

Tabela 04 – Tempo de serviço

Tempo de Serviço	Frequência	%
Menos de 5 anos	58	57%
De 6 a 10 anos	18	18%
De 11 a 15 anos	07	7%
Mais de 16 anos	19	18%
Total	102	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 04, traz dados estatísticos quanto ao tempo de serviço dos colaboradores da SADCON. 57% dos respondentes dizem possuir menos de 5 anos de serviço na casa, 18% declaram trabalhar nessa secretaria entre 6 a 10 anos, 7% de 11 a 15 anos, enquanto 18% a mais de 16 anos. Desta maneira, podemos constatar que dos 102 colaboradores que responderam à pesquisa 58 trabalham na SADCON a menos de 5 anos, podendo indicar um grau de rotatividade elevado de pessoal para com essa secretaria.

4.2 Avaliação das dimensões e suas assertivas

Após a aplicação do instrumento de pesquisa proposto por Martins (2008), foi feita a análise dos dados, com o intuito de obter as médias e desvios padrões relativo as 5 dimensões de clima organizacional que foram avaliadas na SADCON, de acordo com a tabela 05 abaixo.

Tabela 05 – Média das Dimensões de Clima Organizacional

Dimensão	Média	Indicativo de clima
Apoio da chefia/organização	4,1	Bom
Recompensa	3,7	Mediano
Conforto Físico	3,2	Mediano
Controle/Pressão	3,0	Mediano
Coesão entre colegas	4,3	Bom

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as médias obtidas a partir da tabela 05, pode-se atestar que a dimensão “Coesão entre colegas” foi a mais bem avaliada, apresentando uma média de 4,3. Ou seja, os colaboradores dessa secretaria acreditam que há uma atração mútua entre todos os membros e por isso há uma motivação em permanecer no mesmo. Podendo compartilhar de sentimentos de proximidade, opiniões, atitudes e comportamentos similares. A segunda dimensão melhor avaliada foi o “Apoio da chefia e da organização” medindo 4,1. Isto significa que os colaboradores da SADCON percebem o suporte afetivo, operacional e estrutural passado pela chefia e pela organização, quando os mesmos estão desempenhando suas atividades diárias.

Consequentemente, as dimensões “Recompensa”, “Conforto físico” e “Controle/Pressão” atingiram respectivamente médias 3,7; 3,2; 3,0, consideradas pela autora como mediana, não podendo, portanto, indicar se o clima organizacional é positivo ou negativo. Sendo assim foi possível constatar que para esta secretaria não é conveniente ter dimensões que não indiquem se o clima é bom ou ruim. Desse modo, é necessário que haja uma certa cautela em relação a essas dimensões que atuam nessa faixa de

neutralidade, procurando verificar com os colaboradores os motivos desses pontos de vista, com o intuito de realizar ações interventivas para modificar a percepção dos mesmos.

Tabela 06 – Homogeneidade das respostas

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Apoio da chefia/organização	4,1	0,14	3,39%
Recompensa	3,7	0,18	4,73%
Conforto Físico	3,2	0,15	4,61%
Controle/Pressão	3,0	0,11	3,73%
Coesão entre colegas	4,3	0,14	3,38%

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se ainda, como aponta a tabela 06 o cálculo da homogeneidade dos dados. A partir das respostas em cada dimensão, foi constatado que os desvios-padrões tendem a zero. Calculou-se, portanto, o Coeficiente de Variação, considerando que se o desvio padrão for menor que 30% da média, é possível inferir que a população é homogênea entre si (FÁVERO, 2009). Dessa forma, foi possível concluir que para as dimensões Coesão entre colegas (3,38%), Apoio da chefia/organização (3,39%) e Controle/pressão (3,73%) as pessoas pensam de maneira bastante similar. Para as dimensões Conforto Físico (4,61%) e Recompensa (4,73%) constata-se que os colaboradores não pensam de maneira homogênea.

Em seguida, serão apresentadas as análises e os resultados obtidos de cada um dos itens de cada dimensão, com o intuito de apresentar um diagnóstico mais completo da pesquisa.

4.2.1 Dimensão Apoio da chefia e da organização

Refere-se ao suporte, reconhecimento e feedback realizado por parte dos superiores hierárquicos, bem como o fornecimento de recursos cedidos pela chefia para a resolução dos problemas durante o desenvolvimento do

trabalho. Portanto, é necessário que haja um incentivo como também uma atenção por parte dos agentes da organização para com o trabalho de seus colaboradores.

Ainda com relação a esse fator, do mesmo modo que as organizações e as chefias estão preocupadas com a dedicação e o interesse de seus funcionários, esses também aspiram que a organização mostre preocupação, comprometimento e esforço para com suas necessidades. Sendo assim, num ambiente competitivo como os de hoje é importante atrair e conservar os bons profissionais dentro da organização, por meio de uma relação harmoniosa com a chefia, com o intuito de aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores e assim, aumentar sua produtividade e permanência na organização.

A tabela 07 abaixo expõe a média e o desvio padrão dos itens que compõe essa dimensão.

Tabela 07 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Apoio da Chefia e da organização

Assertivas	Média	Desvio-Padrão
01 - Meu setor é informado das decisões que o envolvem	3,87	0,88
02 - Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	4,07	0,82
03 - Minha chefia fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia	4,51	0,70
04 - As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia	4,20	0,86
05 - A chefia ajuda e apoia quando estou com problemas	4,41	0,82
06 - A chefia efetua elogios quando faço um bom trabalho	4,25	0,91
07 - Participo das decisões que afetam o que faço	3,46	1,15
08 - As mudanças na SADCON são informadas a todos	3,59	1,12
09 - Na SADCON, as dúvidas são esclarecidas	3,91	0,88
10 - Na SADCON, existe planejamento das tarefas	3,86	0,88
11 - Posso contar com o apoio da minha chefia	4,5	0,74
12 - Recebo delegação suficiente para a realização do trabalho	4,5	0,86
13 - As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela SADCON	3,86	0,75
14 - Na SADCON, novas ideias melhoram o desempenho de todos	4,11	0,77
15 - Minha chefia aceita sugestões para a melhoria do trabalho	4,30	0,82
16 - Na SADCON, o trabalho é bem distribuído entre a equipe	4,00	1,08
17 - Minha chefia tem respeito por mim	4,50	0,65
18 - A chefia colabora com a minha produtividade	4,50	0,78
19 - Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da SADCON	3,44	1,06

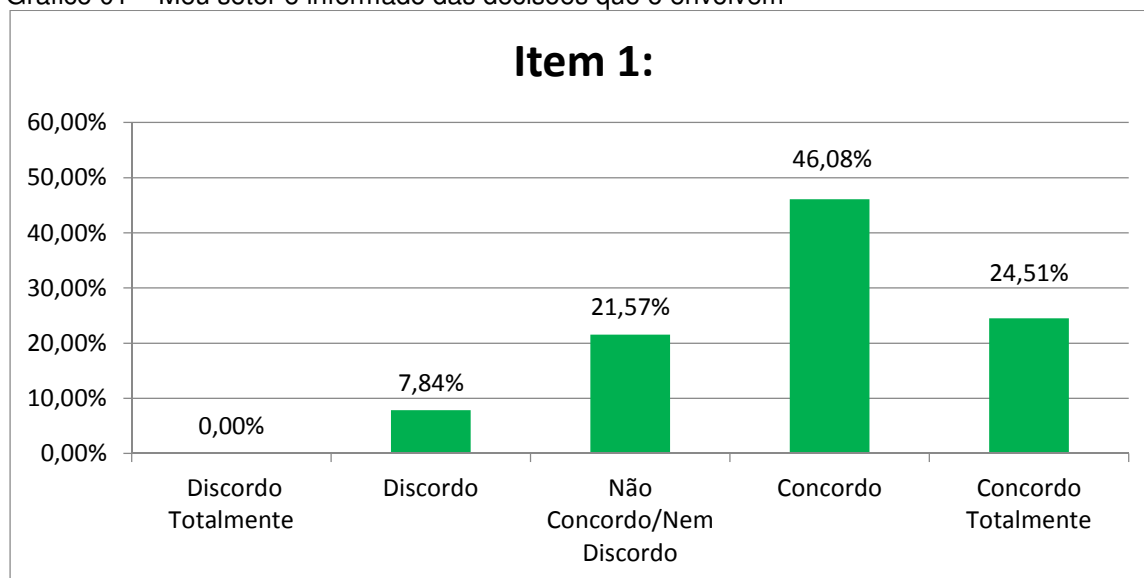
20 - A chefia estimula o desenvolvimento da equipe	4,06	0,91
21 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da SADCON	3,97	1,03

Fonte – Dados da Pesquisa

Nota-se analisando as médias da Tabela 07, que, os colaboradores da SADCON compreendem de forma positiva os itens 02, 03, 04, 05, 06, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18 e 20 da dimensão Apoio da chefia e da organização. A menor média dessa dimensão foi atribuída ao item 19, indicando que, na percepção dos colaboradores as chefias não os comunicam sobre a importância e a colaboração de seu trabalho para com os resultados finais dos trabalhos realizados na SADCON.

De acordo com a análise da tabela 07 e do gráfico 01, é possível constatar que 70,59% dos funcionários concordam com a afirmativa que as áreas da SADCON são comunicadas acerca das decisões que os abrangem. O que é um fator positivo, pois demonstra que há uma boa comunicação entre os setores da secretaria. Esse item foi enquadrado na faixa de neutralidade, o que pode ter acontecido pois 21,57% não tem opinião formada sobre a questão.

Gráfico 01 – Meu setor é informado das decisões que o envolvem

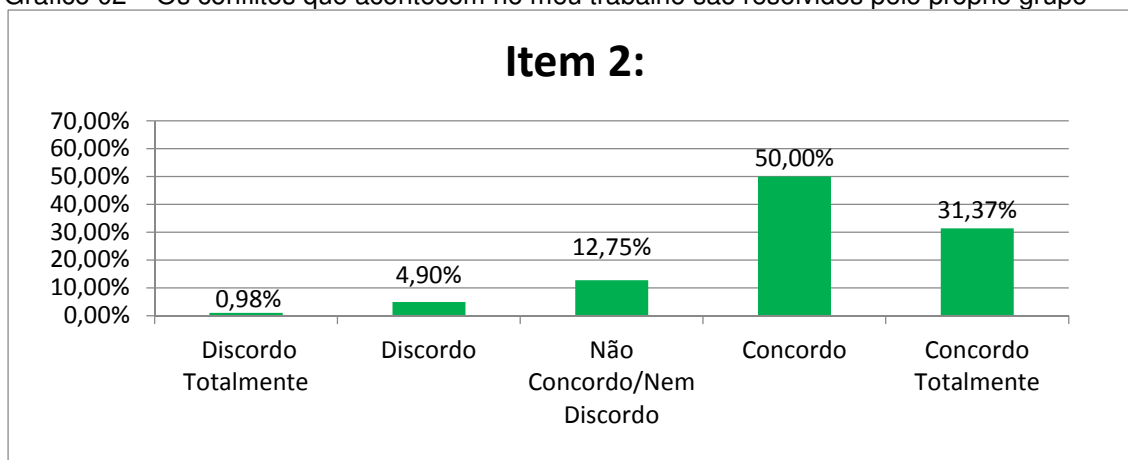


Fonte – Dados da Pesquisa

Conforme pode ser observado no gráfico 2 abaixo, cerca de 81,37% dos respondentes afirmam que os conflitos originados no ambiente de trabalho são resolvidos pela própria equipe e apenas 5,88% não concordam com essa afirmativa. O que é bom para a secretaria, pois demonstra uma pré-disposição

do grupo em resolver problemas, podendo gerar um ambiente de trabalho harmonioso.

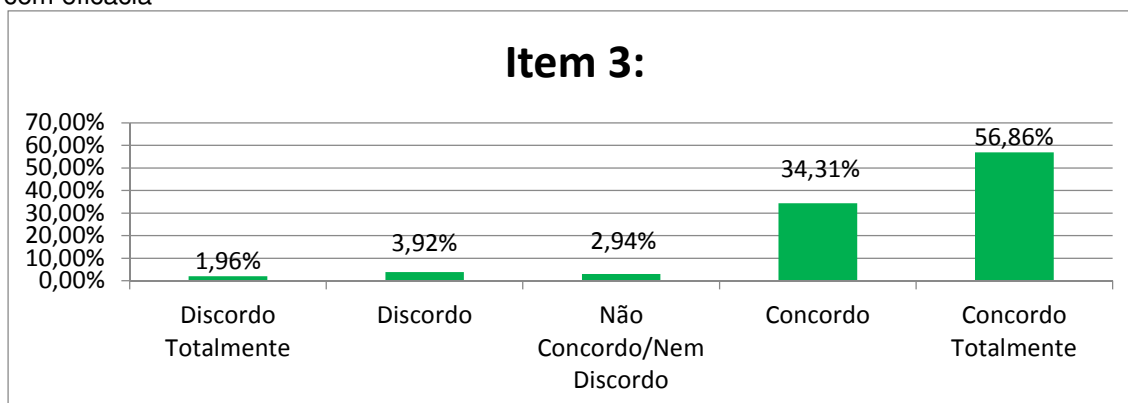
Gráfico 02 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo



Fonte – Dados da Pesquisa

O item 3 "Minha chefia fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia" apresentou percentual de 91,17%, enquanto apenas 2,94% não concordam nem discordam e 5,88% discordam dessa sentença. Pode-se afirmar então diante da análise dos dados que a maioria dos colaboradores concordam que a SADCON fornece as informações necessárias para a realização do trabalho da melhor forma possível.

Gráfico 03 – Minha chefia fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia

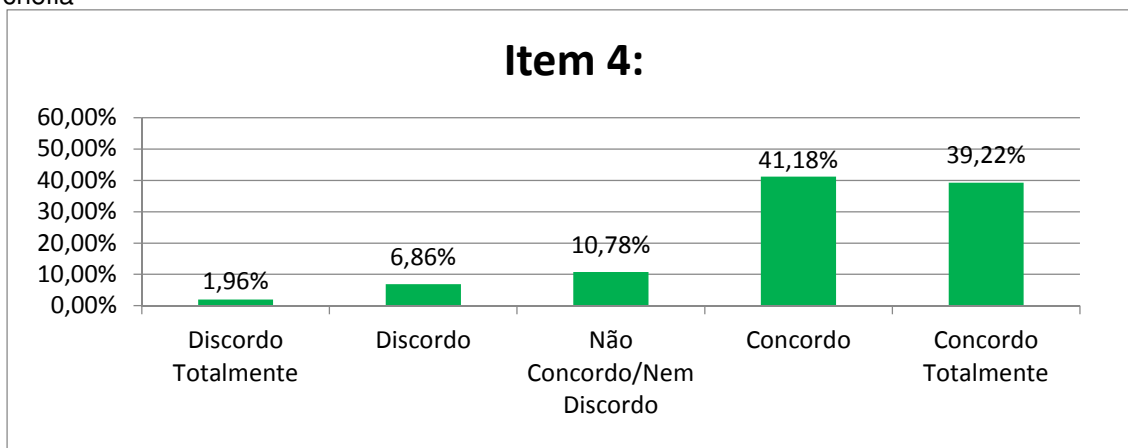


Fonte – Dados da Pesquisa

No gráfico 4 abaixo, pode-se perceber que a maioria dos respondentes, 80,4% afirmam que a chefia orienta até o final as tarefas que demoram mais para serem concluídas. Portanto, pode-se verificar que a SADCON possui uma

boa supervisão das tarefas que estão sendo realizadas. Pode-se afirmar ainda que, 10,78% não possuem uma opinião formada e apenas 8,82% discordam dessa afirmativa.

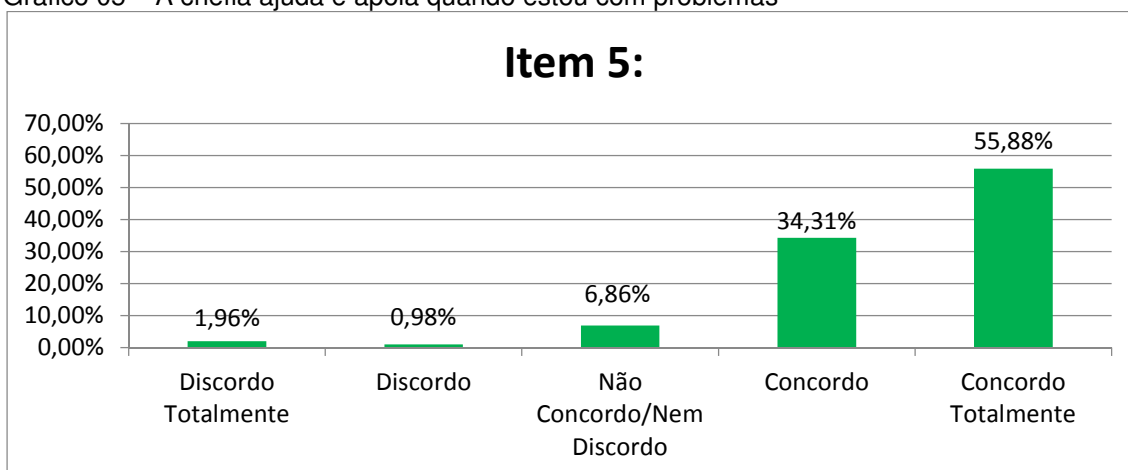
Gráfico 04 – As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia



Fonte – Dados da Pesquisa

Segundo o gráfico 5 abaixo, 90,19% dos respondentes acreditam que a chefia presta suporte ao colaborador quando esse está com problemas. 6,86% não concordam, nem discordam dessa afirmativa e apenas 2,94% discordam, porcentagem bastante baixa em relação a esse item.

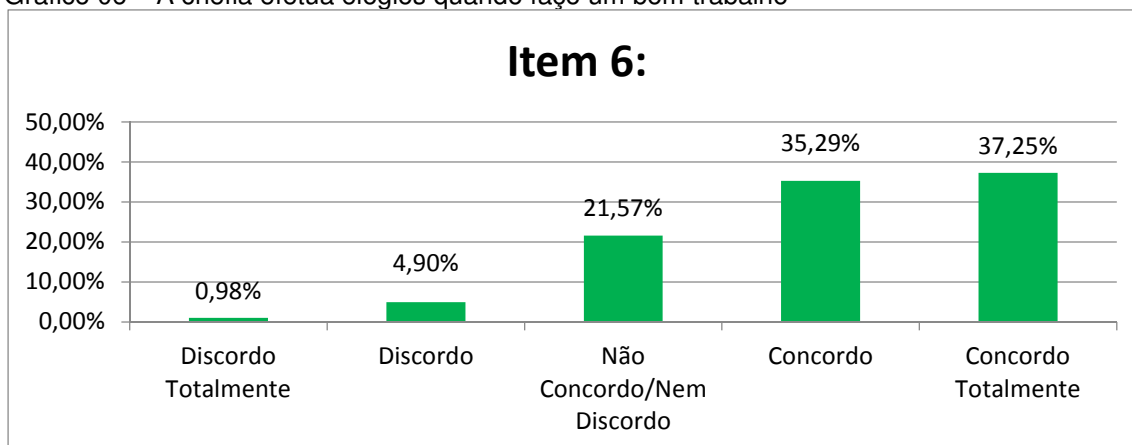
Gráfico 05 – A chefia ajuda e apoia quando estou com problemas



Fonte – Dados da Pesquisa

Nota-se analisando o gráfico 6, que o grau de concordância quanto a frequência de elogios pelo bom desempenho do colaborador é de 72,54%. 21,57% não possuem uma opinião formada e apenas 5,88% discordam disso. Esses resultados são positivos para a SADCON, pois esse tipo atitude incentiva o colaborador a continuar realizando um bom trabalho, pois há a valorização do mesmo.

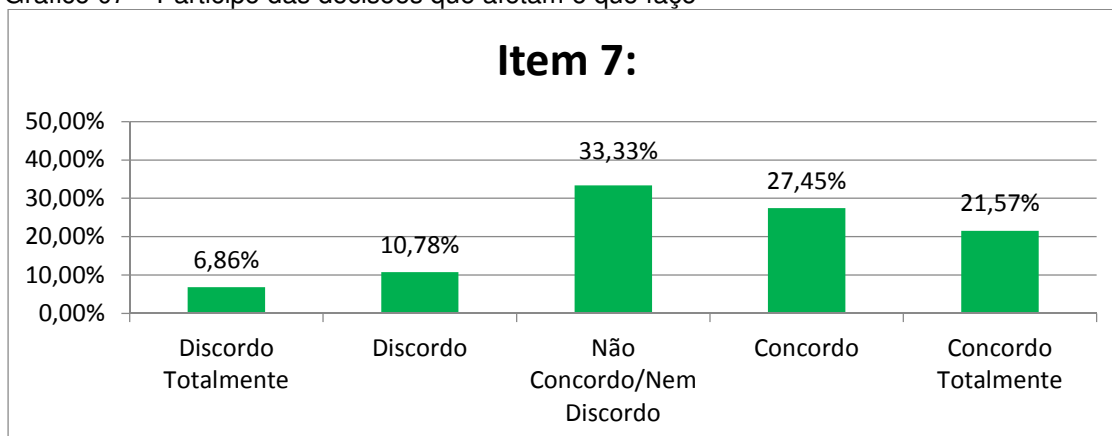
Gráfico 06 – A chefia efetua elogios quando faço um bom trabalho



Fonte – Dados da Pesquisa

Segundo o gráfico 7 abaixo, 1/3 dos respondentes não podem concordar ou discordar que participam das decisões tomadas no seu ambiente de trabalho. Possivelmente devido ao fato de possuírem uma pequena participação nas decisões, porém não têm autoridade de dar a palavra final nestas mesmas decisões. Entretanto, uma maioria de 49,02% ainda afirma ter participação nas decisões no setor enquanto uma minoria de 17,68% discorda.

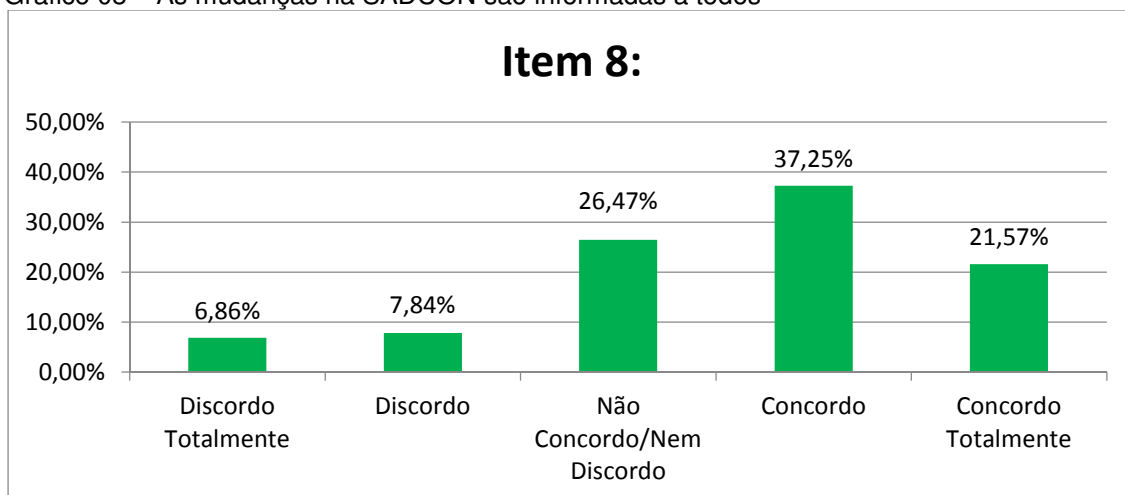
Gráfico 07 – Participo das decisões que afetam o que faço



Fonte – Dados da Pesquisa

No gráfico 8 abaixo, a maioria dos colaboradores acreditam que as mudanças realizadas na SADCON são informadas a todos, representando um percentual de 58,82%. Esse item após a análise da média também se encontra na faixa de indicativo de clima organizacional mediano, com 26,47% dos representantes. Pode-se verificar também que 14,7% discordam dessa afirmativa.

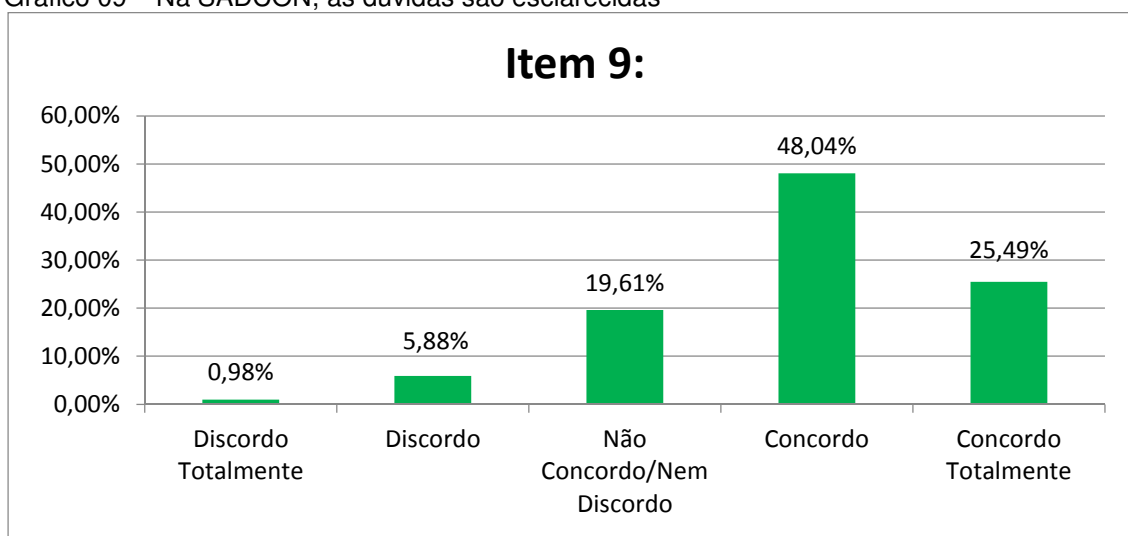
Gráfico 08 – As mudanças na SADCON são informadas a todos



Fonte – Dados da Pesquisa

O item 9, "Na SADCON, as dúvidas são esclarecidas", apresentou percentual de 73,53% concordando com essa afirmativa, enquanto 19,61% não possuem opinião formada e 14,7% discordam. Pode-se verificar então, que nessa secretaria as dúvidas dos colaboradores são sanadas pela chefia.

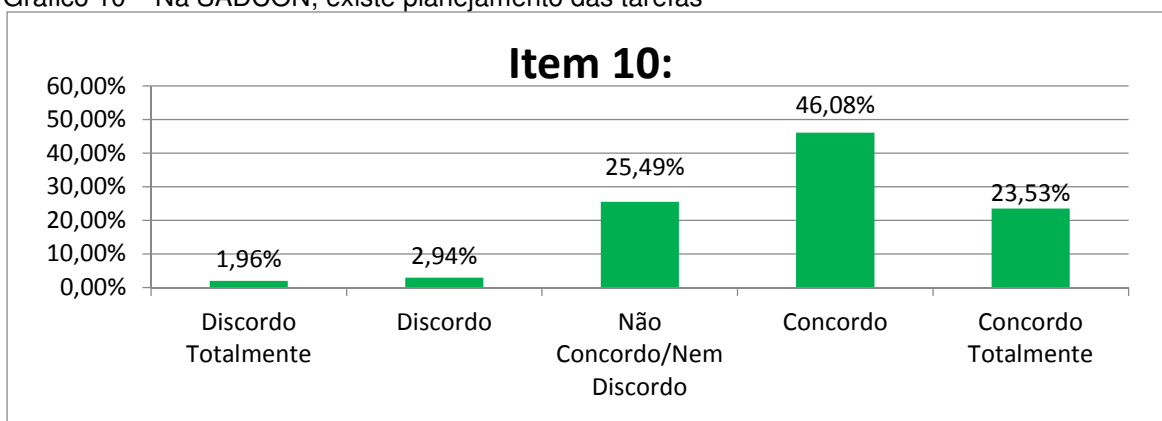
Gráfico 09 – Na SADCON, as dúvidas são esclarecidas



Fonte – Dados da Pesquisa

Quanto ao gráfico 10 abaixo, pode-se verificar que 69,61% acreditam que na SADCON há planejamento de tarefas. Porém, 25,49% afirmam não concordar nem discordar dessa afirmativa e apenas 4,9% dos respondentes discordam dessa afirmativa, alegando que nessa secretaria não há planejamento de tarefas. Sendo assim, é possível verificar que grande parcela dos respondentes acredita que o trabalho é bem organizado e distribuído entre as equipes.

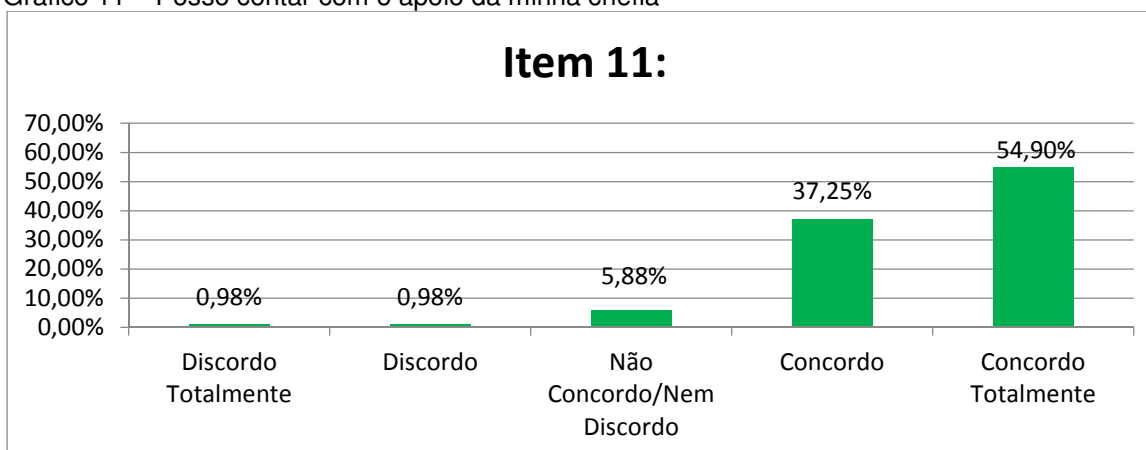
Gráfico 10 – Na SADCON, existe planejamento das tarefas



Fonte – Dados da Pesquisa

Após a análise do gráfico 11 abaixo, foi possível dizer que 92,15% concordam com a assertiva de poder contar com o apoio da chefia, enquanto apenas 5,88% e 1,96% afirmam não possuir opinião sobre o tema e não poder contar com o apoio da chefia, respectivamente. Um fator positivo, haja vista que grande parcela dos respondentes da SADCON, afirmam que a chefia os apoia quando necessário.

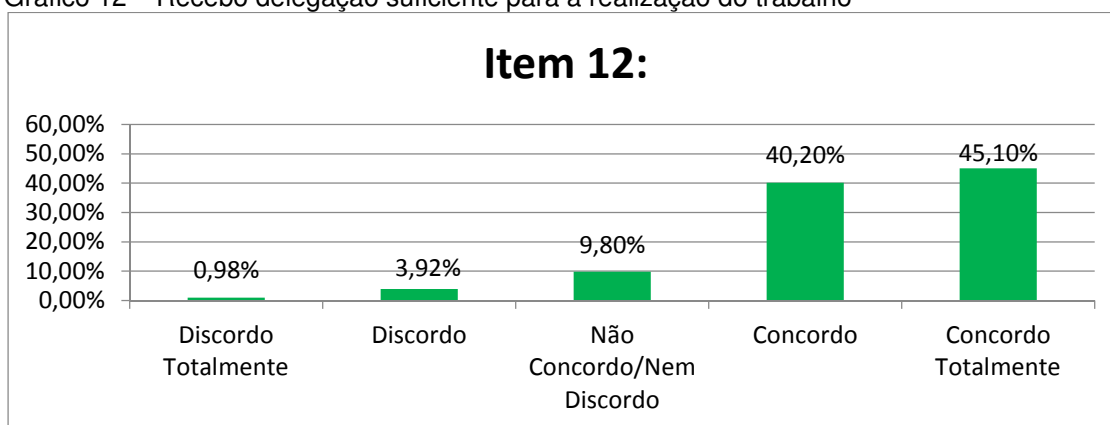
Gráfico 11 – Posso contar com o apoio da minha chefia



Fonte – Dados da Pesquisa

É possível observar por meio do gráfico 12, que 85,30% concordam com a afirmativa que a chefia delega a seus subordinados o poder de efetuar decisões no ambiente organizacional, que facilitam a realização de seu trabalho. 9,80% não concordam, nem discordam com a assertiva e apenas 4,9% não concordam. O fato de muitas pessoas terem respondido esse item de forma positiva, é bom para a secretaria, pois mostra que há uma delegação de tarefas por parte da chefia, o que proporciona a este assumir responsabilidades maiores.

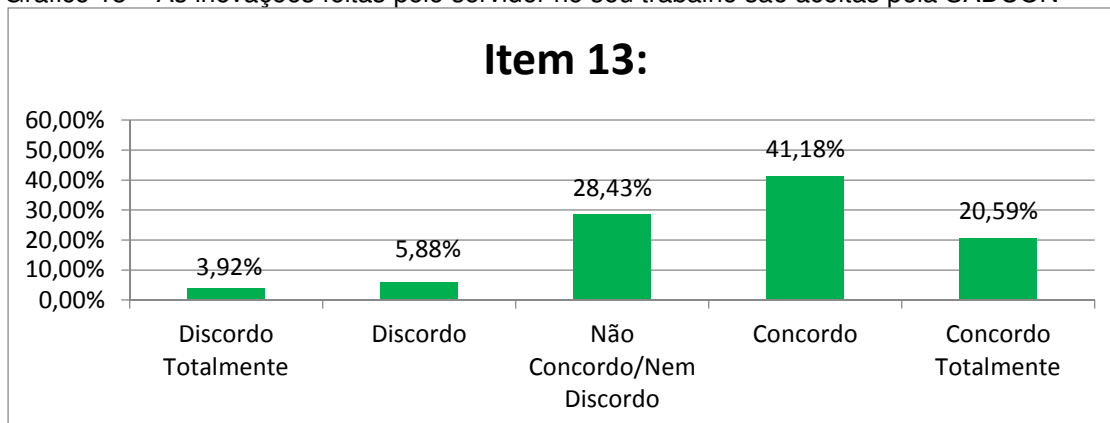
Gráfico 12 – Recebo delegação suficiente para a realização do trabalho



Fonte – Dados da Pesquisa

Diante do gráfico 13 abaixo, pode-se afirmar que, 61,77% dos colaboradores afirmam que a SADCON adota as inovações que são propostas pelos colaboradores, enquanto 9,8% se opõem a essa declaração. Esse item, obteve média de 3,86 não conseguindo obter a média 4 para ser considerado como indicador de clima bom e sim mediano.

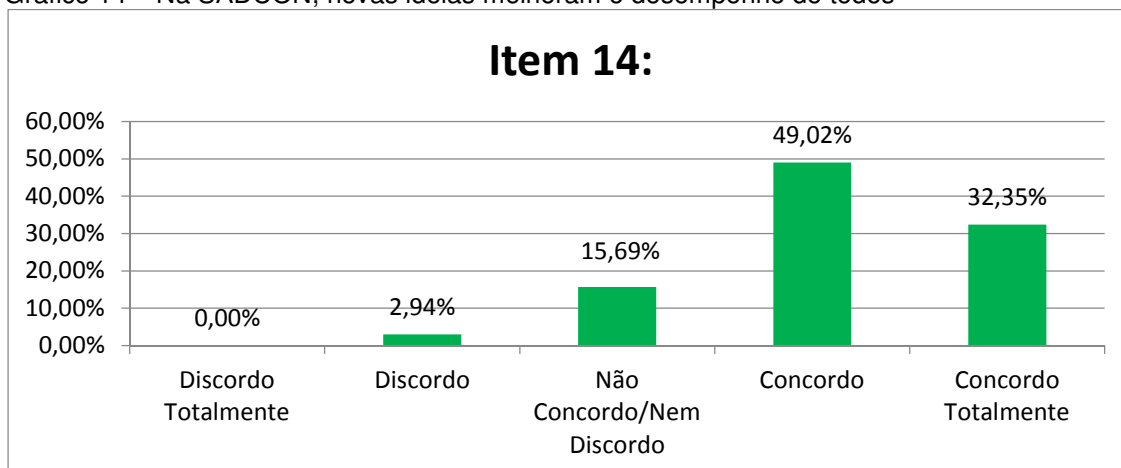
Gráfico 13 – As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela SADCON



Fonte – Dados da Pesquisa

No gráfico 14 abaixo, é observável que há a liberdade de opinar e propor novas ideias, que melhorarão o desempenho de todos os envolvidos, pois 81,37% concordam com essa afirmação. A discordância nesse item foi bem pequena, compreendendo apenas 2,94% das respostas.

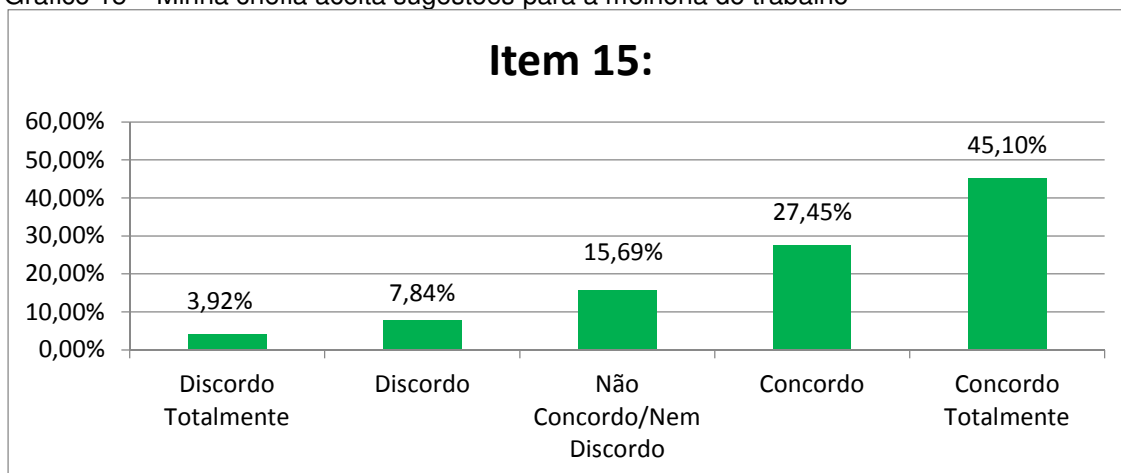
Gráfico 14 – Na SADCON, novas ideias melhoram o desempenho de todos



Fonte – Dados da Pesquisa

Por meio do gráfico 15, é possível constatar que 72,55% dos respondentes afirmam que a chefia aceita as sugestões que são propostas pelos colaboradores para melhorar o trabalho realizado. 15,69% não possuem opinião formada sobre o assunto e 11,76% discordam dessa sentença. Desse modo, é possível dizer que a SADCON possui chefias que são abertas para receber novas sugestões que podem influenciar positivamente o trabalho de todos.

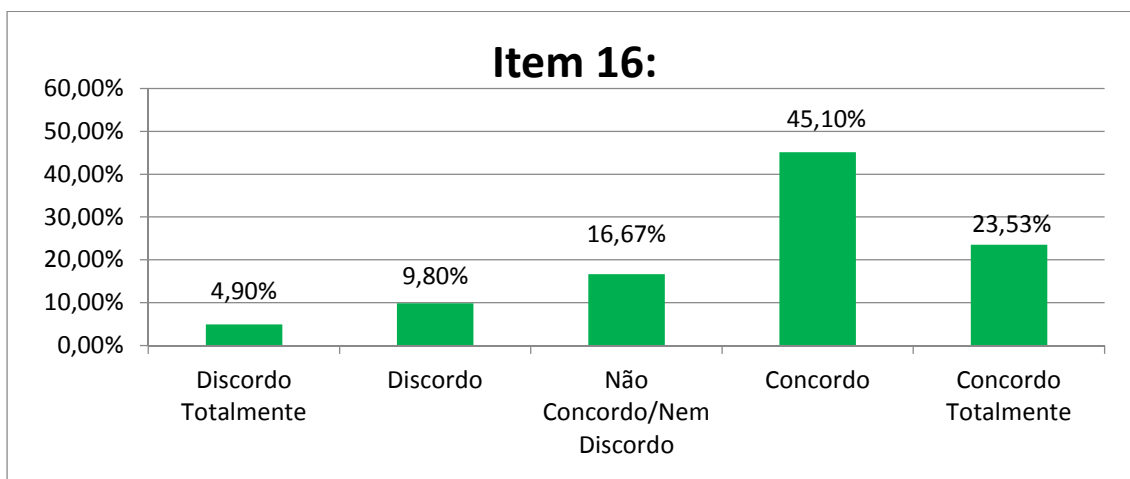
Gráfico 15 – Minha chefia aceita sugestões para a melhoria do trabalho



Fonte – Dados da Pesquisa

Segundo o gráfico 16 abaixo, a maioria dos respondentes representando 68,63% concordam que o trabalho é bem dividido entre o grupo de trabalho. Cerca de 16,67% nem concordam nem discordam e 14,7% discordam dessa afirmativa. Isso é positivo para o clima, pois evidencia a existência de uma boa distribuição das tarefas, fazendo com que não ocorra uma sobrecarga dos funcionários.

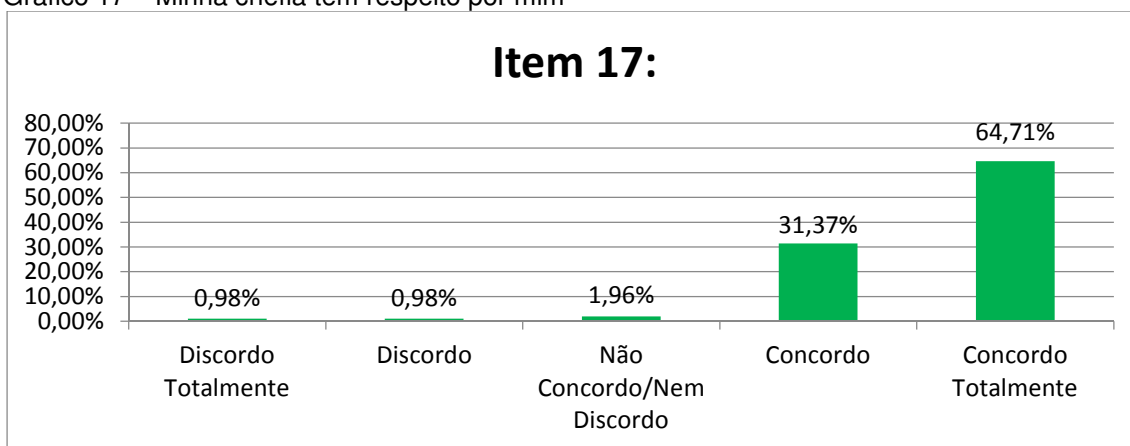
Gráfico 16 – Na SADCON, o trabalho é bem distribuído entre a equipe



Fonte – Dados da Pesquisa

O item 17, "Minha chefia tem respeito por mim" apresentou percentual de 96,08% concordando com essa afirmativa, enquanto apenas 1,96% afirmaram não possuir opinião formada sobre o assunto. 1,96% divergem dos demais. Mostrando que na SADCON, os colaboradores concordam que sua chefia imediata os respeitam profissionalmente, algo de grande importância no ambiente organizacional.

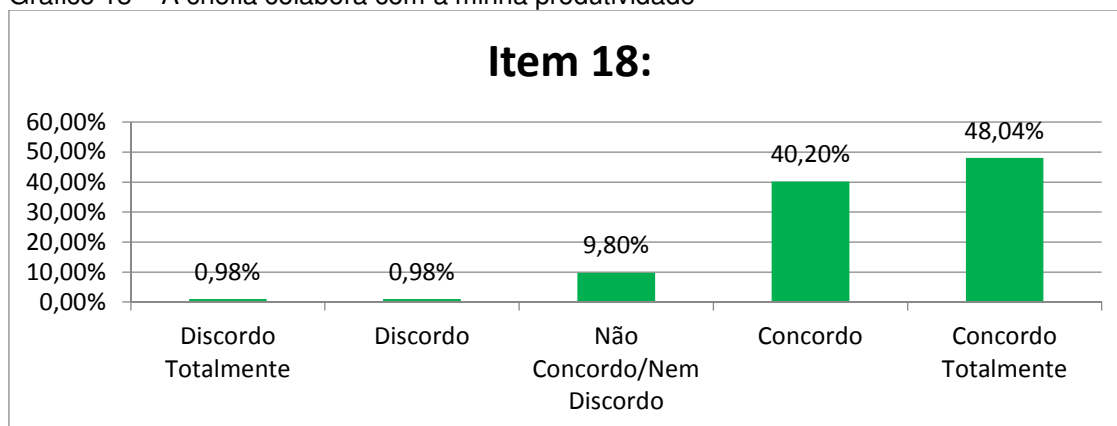
Gráfico 17 – Minha chefia tem respeito por mim



Fonte – Dados da Pesquisa

Mediante o gráfico 18 abaixo, pode-se alegar que 88,24% dos colaboradores afirmam que na secretaria é possível verificar a existência de colaboração por parte da chefia para com a produtividade de seu colaborador. 9,80% afirmam não possuir opinião enquanto apenas 1,96% discordam do item. Isso dá indícios que a chefia está presente no local de trabalho, retirando duvidas e orientando sobre como o trabalho deve ser realizado.

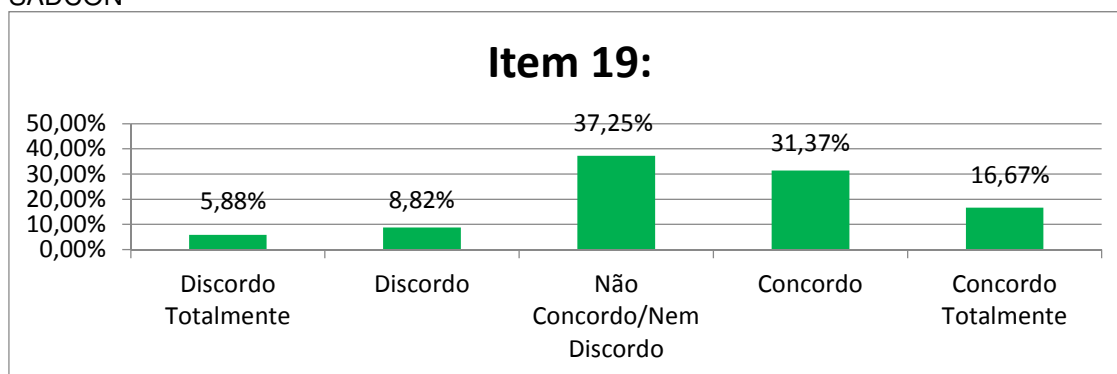
Gráfico 18 – A chefia colabora com a minha produtividade



Fonte – Dados da Pesquisa

Em relação a afirmação de que a SADCON informa a seus colaboradores sobre a contribuição de seu trabalho para com os resultados obtidos, presente no gráfico 19 abaixo, 48,04% dos funcionários concordam com essa afirmativa e 14,7% discordam. Um número significativo de colaboradores, 37,25%, não concordam nem discordam, fazendo com que esse item se encontre na faixa de neutralidade de indicativo de clima. Portanto, é importante que esta secretaria se atente a esse item, procurando verificar o motivo de ter dado esse resultado.

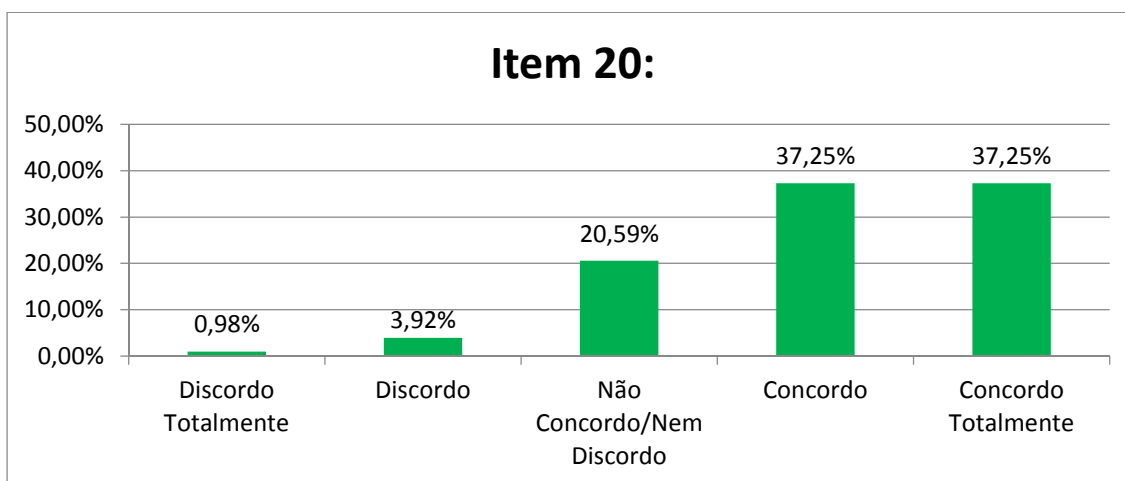
Gráfico 19 – Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da SADCON



Fonte – Dados da Pesquisa

Com relação ao gráfico 20 abaixo, é possível constatar que grande parte dos colaboradores acreditam que a chefia estimula o desenvolvimento da equipe. Isso é positivo para o clima pois a equipe trabalha mais coesa e com maior satisfação. 20,59% afirmam não poder opinar sobre esse item e somente 4,9% discordam dessa assertiva.

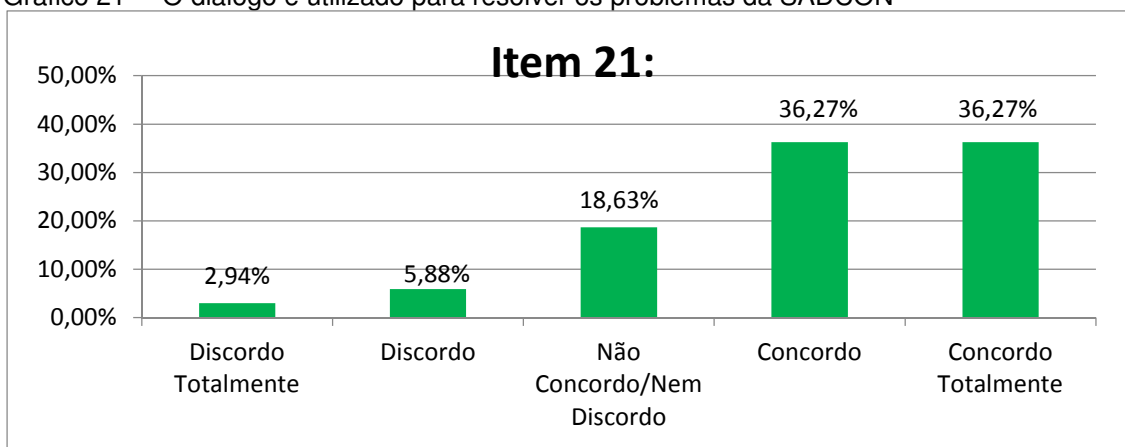
Gráfico 20 – A chefia estimula o desenvolvimento da equipe



Fonte – Dados da Pesquisa

Na opinião de 72,54% dos respondentes, a SADCON utiliza do diálogo para a resolução dos problemas que venham a surgir, fazendo portanto, da comunicação um fator muito importante que deve ser buscado sempre em uma organização. Esse item também se encontra na faixa de neutralidade haja vista que uma grande parcela - 18,63%- dos respondentes responderam não poder opinar e apenas 8,82% discordaram, como mostra o gráfico 21 abaixo.

Gráfico 21 – O diálogo é utilizado para resolver os problemas da SADCON



Fonte – Dados da Pesquisa

4.2.2 Dimensão Recompensa:

Essa dimensão refere-se ao pacote de benefícios e retribuições oferecidas pela organização a seus colaboradores pela prestação de serviços com o intuito de aumentar a produtividade, bem como incentivá-los, e motivá-los. Através dessas recompensas, a organização é capaz de reter o capital intelectual intangível, estimulando-os a serem profissionais comprometidos.

Muito se tem confundido recompensa apenas como valores salariais. No entanto essa dimensão agrega também outras formas de recompensa que podem ser inseridas no ambiente organizacional e que também devem ser levadas em consideração, como o ambiente físico que a organização proporciona a seus colaboradores, bem como elogios pela qualidade e desempenho de suas tarefas. Pode-se dizer, portanto, que são esses conjuntos de recompensas que irão determinar o potencial competitivo da organização e que influenciarão no clima organizacional.

A tabela 08 abaixo expõe a média e o desvio padrão dos itens que compõem essa dimensão.

Tabela 08 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõem a dimensão Recompensa

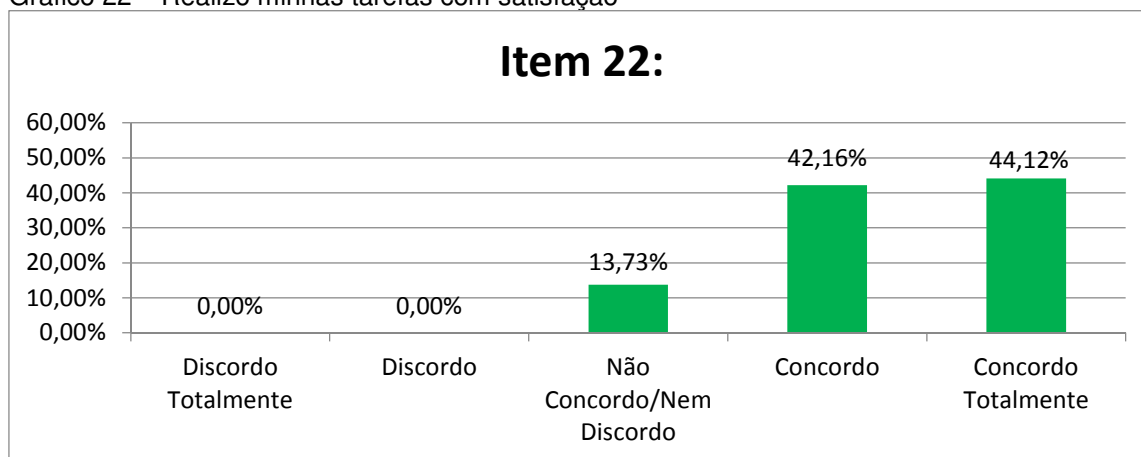
Assertivas	Média	Desvio-Padrão
22 - Realizo minhas tarefas com satisfação	4,30	0,70
23 - O trabalho que realizo é importante para o alcance de resultados da área	4,35	0,80
24 - Quando desempenho bem o meu trabalho, sou recompensado	3,63	1,16
25 - O que eu ganho depende das tarefas que realizo	2,49	1,13
26 - Eu sei pelo que estou sendo recompensado	4,5	1,02
27 - Sinto que a organização se preocupa com a minha saúde	3,5	1,21
28 - Sinto que a organização valoriza o meu esforço	3,27	1,07
29 - Considero-me bem remunerado em relação às minhas responsabilidades do dia a dia	3,5	1,31
30 - O trabalho que faço permite que eu use meus conhecimentos	3,91	0,96
31 - Meu salário depende da qualidade de minhas tarefas	4,5	1,15
32 - A produtividade dos meus companheiros de trabalho influencia o meu trabalho	3,79	0,99
33 - Tenho motivação em realizar o meu trabalho	3,98	0,81
34 - Para premiar o colaborador, a organização considera a qualidade do que ele produz	2,75	1,05

Fonte – Dados da pesquisa

É possível afirmar através da análise das médias da Tabela 08, que, os colaboradores da SADCON compreendem de forma positiva os itens 22, 23, 26, e 31, da dimensão Recompensa. A menor média dessa dimensão foi atribuída ao item 25, indicando que, na percepção dos colaboradores as remunerações que são oferecidas nada dependem das tarefas que são realizadas. Isso se dá pelo fato de os colaboradores trabalharem em uma organização pública onde a remuneração oferecida muita das vezes não condiz com o trabalho que deve ser executado, nem com seu desempenho.

Quanto ao gráfico 22 abaixo, no que se refere a satisfação na realização do trabalho, 86,28% dos funcionários concordam que realizam suas tarefas diárias com agrado. Requisito bastante favorável para a formação do clima organizacional. 13,73% ficaram na medianidade e nenhuma pessoa respondeu discordar dessa afirmativa. Pode-se dizer então que a SADCON não possui nenhum colaborador que não esteja contente na realização de suas tarefas.

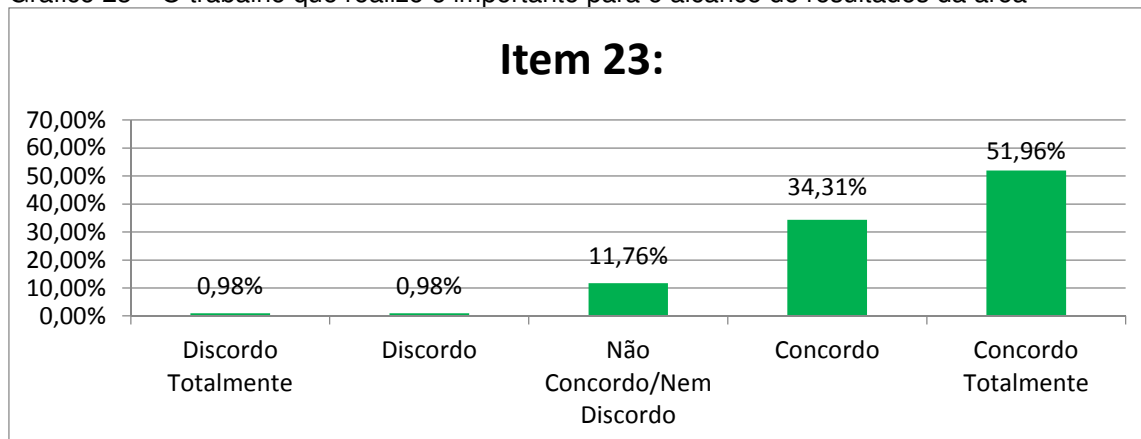
Gráfico 22 – Realizo minhas tarefas com satisfação



Fonte – Dados da pesquisa

De acordo com a análise da tabela 08 e do gráfico 22 abaixo, é possível constatar que 86,27% dos respondentes acreditam que o trabalho que desempenham têm importância para o alcance de resultados da secretaria. Aspecto significativo para a gestão do clima organizacional, pois é possível verificar que os colaboradores enxergam nitidamente o seu papel no que tange a bons resultados almejados pela SADCON.

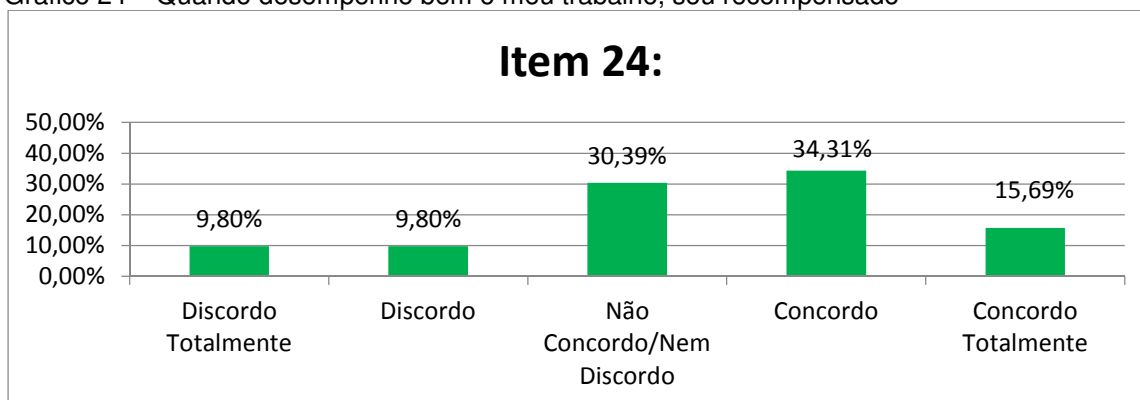
Gráfico 23 – O trabalho que realizo é importante para o alcance de resultados da área



Fonte – Dados da pesquisa

O item 24, "Quando desempenho bem o meu trabalho, sou recompensado" apresentou percentual de 50% concordando com essa afirmativa. Após a análise da média, é possível afirmar que esse item se encontra na faixa mediano de indicativo de clima organizacional, com 30,39%. Pode-se dizer então que uma parte dos respondentes afirmou não saber responder se a SADCON recompensa seus colaboradores pelo trabalho bem desempenhado.

Gráfico 24 – Quando desempenho bem o meu trabalho, sou recompensado

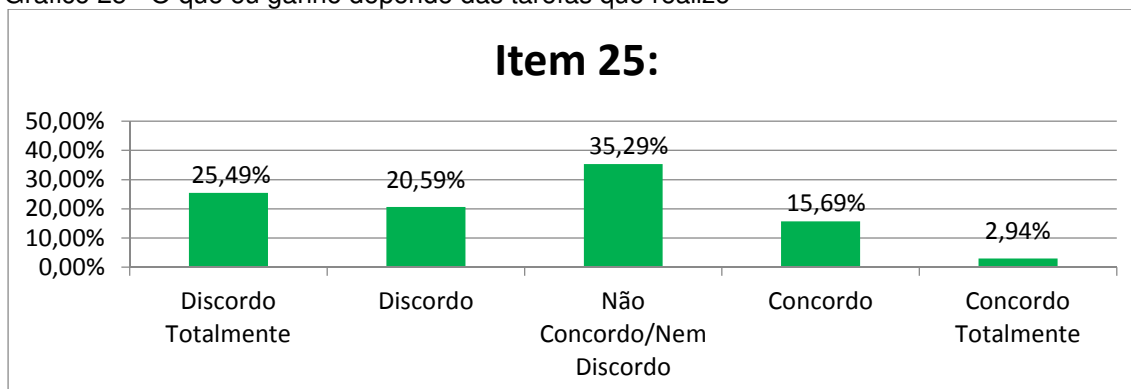


Fonte – Dados da pesquisa

Quanto ao gráfico 25 abaixo, é perceptível que 46,08% dos colaboradores afirmam discordar que a SADCON oferece uma remuneração compatível com as tarefas que são realizadas. 35,29% dizem não concordar, nem discordar e 18,63% concordam com essa afirmação. O fato de a SADCON compor uma organização pública, oferecendo a seus colaboradores salários

fixos mensais, pode acabar gerando uma falta de mobilização dos colaboradores para com a realização das atividades que devem ser exercidas.

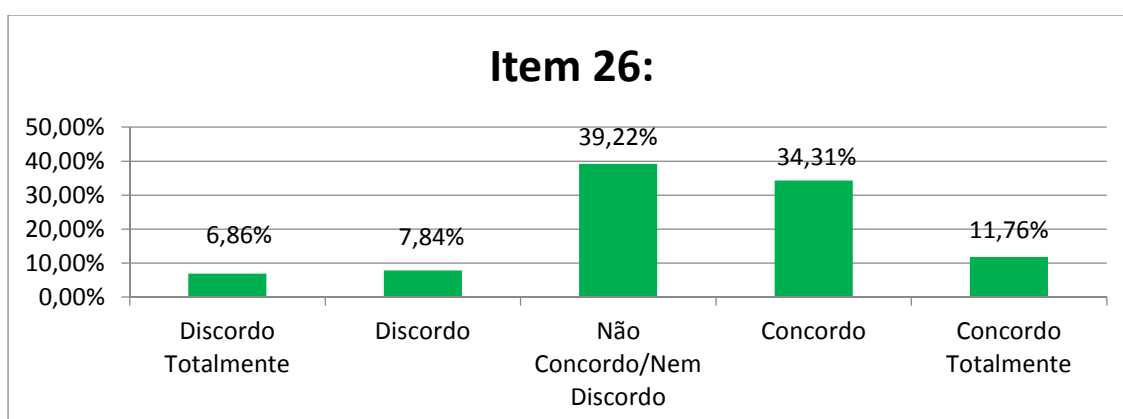
Gráfico 25 - O que eu ganho depende das tarefas que realizo



Fonte – Dados da pesquisa

Em relação ao saber pelo que o colaborador é recompensado, demonstrado pelo gráfico 26 abaixo, a maioria 46,07% concordam que tem esse conhecimento. Porém há um significativo número de funcionários que não tem clareza disso, sendo 39,22% que não concordam ou não tem opinião formada sobre esse quesito. Os funcionários que não tem esse conhecimento são cerca de 14,71%. É importante que a SADCON se atente para esse item, esclarecendo para seus colaboradores os reais motivos para esses serem recompensados.

Gráfico 26 - Eu sei pelo que estou sendo recompensado

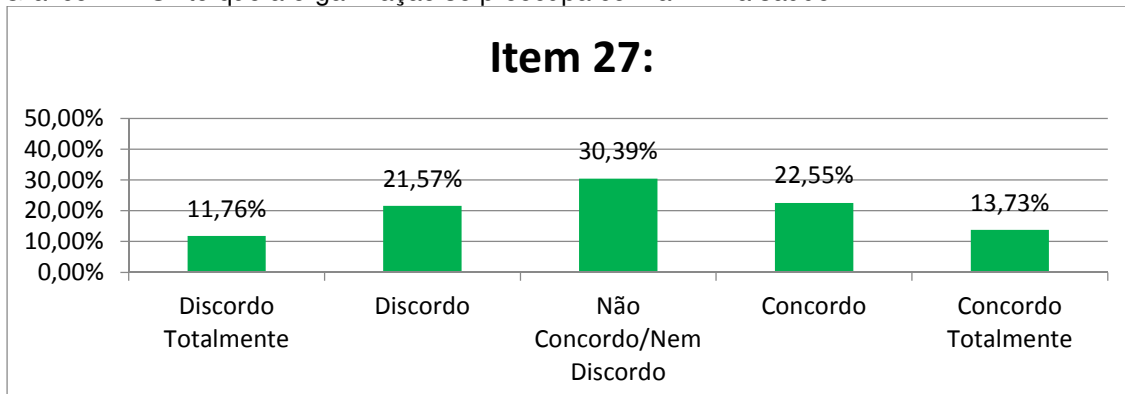


Fonte – Dados da pesquisa

Analisando os dados da pesquisa, pode-se verificar que 36,28% dos funcionários concordam que a SADCON se preocupa com a saúde de seus colaboradores, enquanto 33,33% discordam, como mostra o gráfico 27. Esse

item também se enquadrar na faixa de neutralidade, isso pode ter acontecido pois uma parcela significativa dos colaboradores 30,39% dizem não concordar nem discordar dessa assertiva.

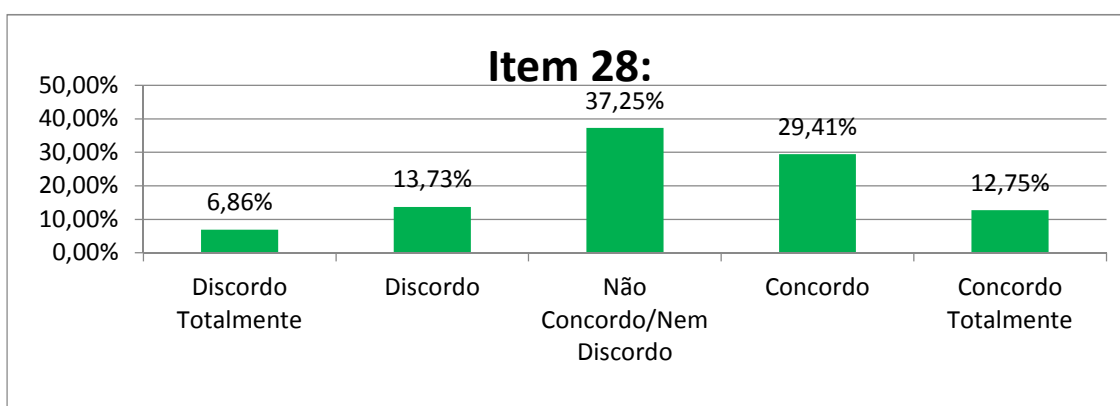
Gráfico 27 - Sinto que a organização se preocupa com a minha saúde



Fonte – Dados da pesquisa

O item 28, "Sinto que a organização valoriza o meu esforço", apresentou percentual de 42,16% concordando com essa afirmativa, enquanto 37,25% não possuem opinião formada e 20,59% discordam. Esse item se encontra na zona de indicativo de clima mediano, portanto é recomendado que a chefia se atente para esse item, buscando entender os motivos que levaramos funcionários a escolherem essa categoria.

Gráfico 28 - Sinto que a organização valoriza o meu esforço

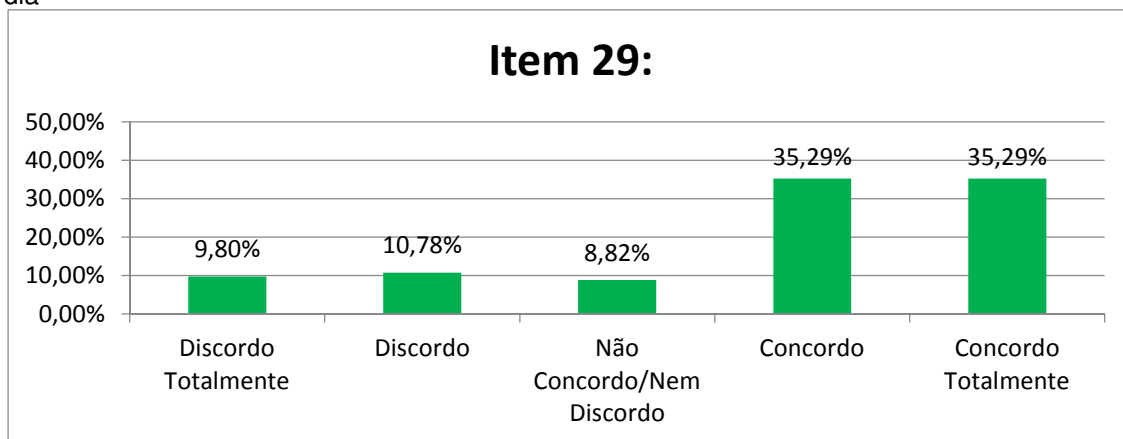


Fonte – Dados da pesquisa

Com relação ao gráfico 29 abaixo, é possível relatar que segundo 70,58% dos respondentes, a remuneração recebida pelo trabalho exercido é considerada suficiente em relação as responsabilidades do dia a dia. 8,82% dizem não poder opinar e 20,58% discordam dessa afirmativa. A questão

remuneração é importante para a formação de um clima positivo pois um funcionário satisfeito com seu salário pode perceber de forma positiva seu ambiente de trabalho.

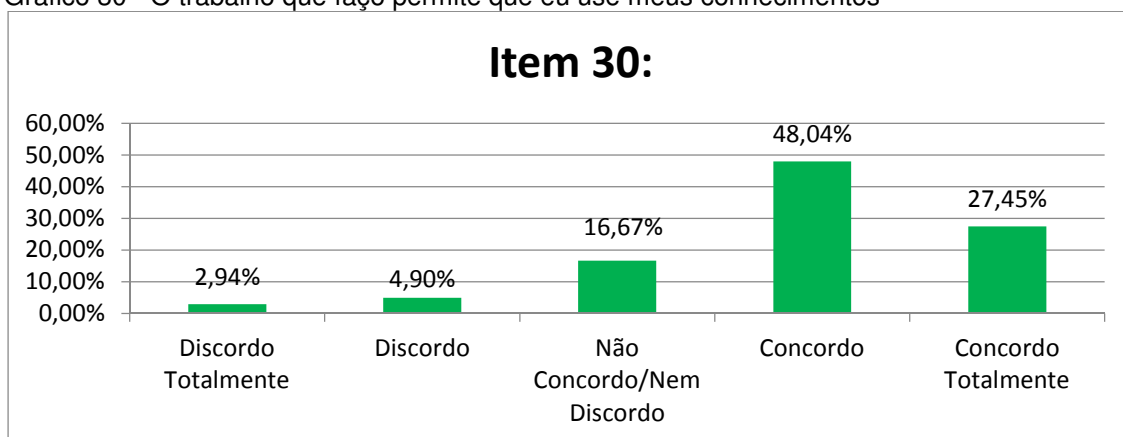
Gráfico 29 - Considero-me bem remunerado em relação às minhas responsabilidades do dia a dia



Fonte – Dados da pesquisa

Segundo o gráfico 30 abaixo, em relação a utilização de conhecimentos para a realização de tarefas diárias no contexto organizacional, 75,49% dos respondentes afirmaram concordar com essa assertiva, influenciando, portanto, de forma positiva no clima. 16,67% nem concordam nem discordam e 7,84% discordam.

Gráfico 30 - O trabalho que faço permite que eu use meus conhecimentos

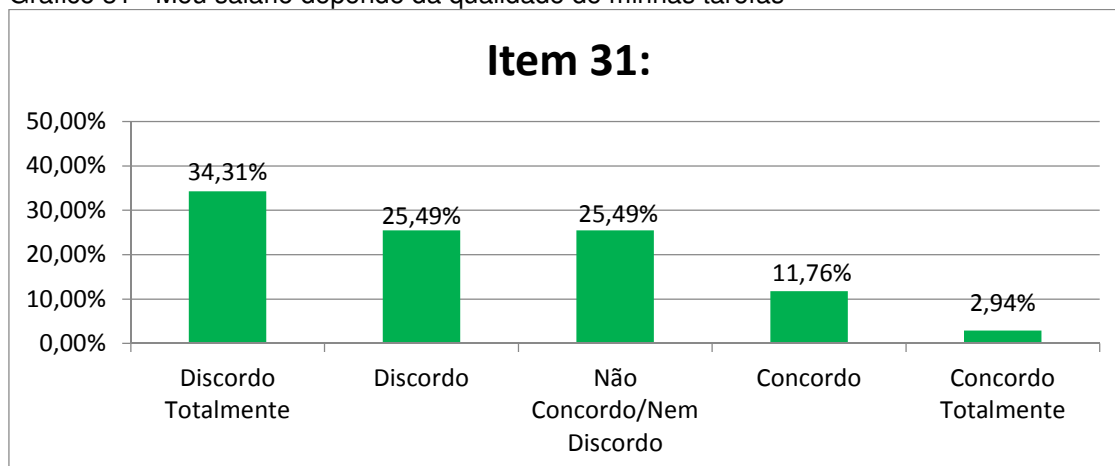


Fonte – Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 31 abaixo, é possível apresentar dados importantes para esta pesquisa como: grande parcela – 59,8%- dos colaboradores afirmam discordar com o fato de receber remuneração baseada pela qualidade de suas tarefas, enquanto 25,49% dizem não possuir opinião

formada sobre a questão e 14,7% concordam com a afirmativa. Pode-se então concluir que na secretaria objeto desse estudo os colaboradores recebem seu salário proporcional mês a mês, não dependendo, portanto, da qualidade de seu trabalho.

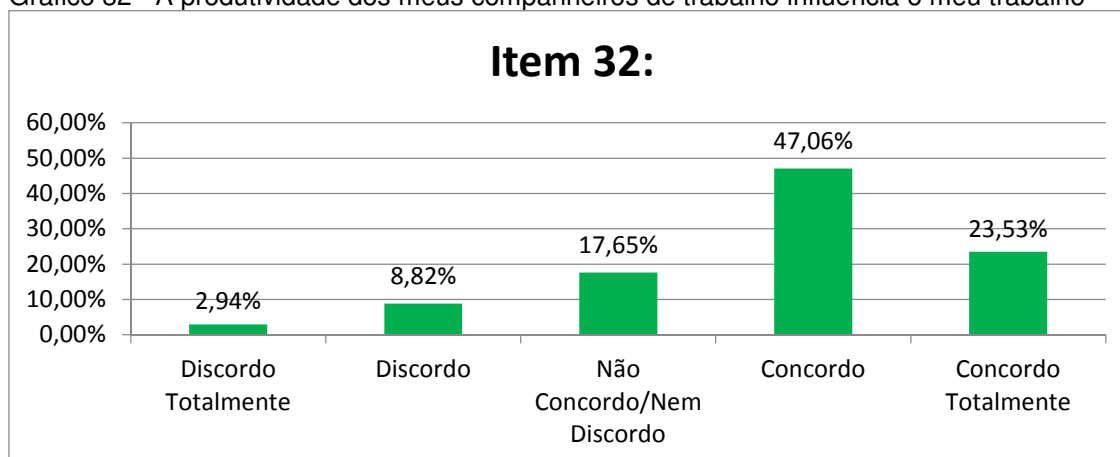
Gráfico 31 - Meu salário depende da qualidade de minhas tarefas



Fonte – Dados da pesquisa

Em relação a afirmação de que na SADCON, a produtividade de meus colegas de trabalho influência na minha própria produtividade, destacado no gráfico 32 abaixo, apresentou porcentagem de 70,59% referente aos colaboradores que concordam com essa afirmativa. 17,65% não concordam nem discordam e 11,76% divergem das demais opiniões. O que é um fator positivo para o clima da secretaria, haja vista que se cada colaborador produzir o necessário, não sobrecarregará os demais.

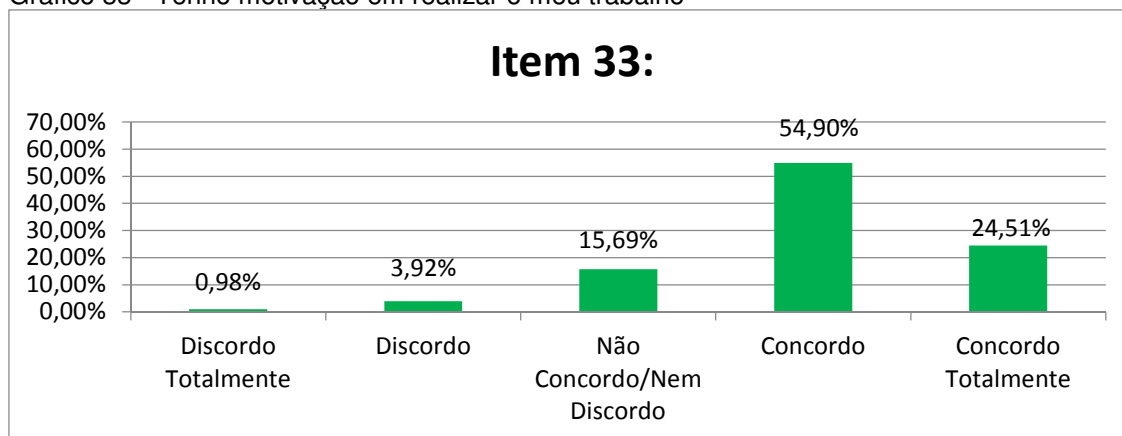
Gráfico 32 - A produtividade dos meus companheiros de trabalho influencia o meu trabalho



Fonte – Dados da pesquisa

Após a interpretação do gráfico 33 abaixo, é possível relatar que cerca de 79,41% dos colaboradores afirmam possuir motivação para a realização do seu trabalho e apenas 4,9% não concordam com essa afirmativa. Possuir motivação é um ponto positivo para qualquer organização, pois um colaborador motivado, realiza suas atividades com muito mais satisfação e faz com que a organização consiga alcançar seus objetivos almejados.

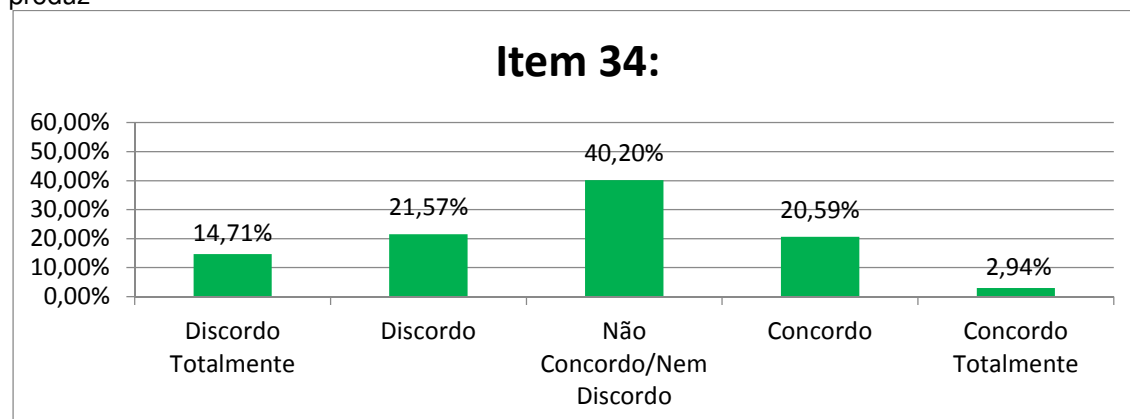
Gráfico 33 - Tenho motivação em realizar o meu trabalho



Fonte – Dados da pesquisa

No gráfico 34 abaixo, destaca-se que 60,79% dos respondentes afirmam não poder opinar se a SADCON faz uso de estratégias de premiar o colaborador que realiza suas atividades com qualidade. 23,53% concordam com essa assertiva enquanto uma grande parcela, 36,28%, responderam discordar desse item, pelo fato de acharem que por mais que o colaborador realize suas atribuições da melhor forma possível o mesmo não será premiado.

Gráfico 34 - Para premiar o colaborador, a organização considera a qualidade do que ele produz



Fonte – Dados da pesquisa

4.2.3 Dimensão Conforto Físico:

Outro fator importante no Clima Organizacional e de grande importância para a satisfação do colaborador é o conforto físico do ambiente de trabalho. Hodiernamente cada vez mais organizações vem se conscientizando que os indivíduos produzirão mais se estiverem em um ambiente de trabalho saudável e que não haja dolo para com a sua saúde.

Segundo Silva (2003), um local de trabalho saudável não se delimita apenas a perspectiva física do colaborador, abrange também questões como equipamento adequado para a realização das tarefas e a promoção de condições de trabalho que não desgaste o físico e o psíquico do trabalhador.

A tabela 09 abaixo expõe a média e o desvio padrão dos itens que compõe essa dimensão.

Tabela 09 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Conforto Físico

Assertivas	Média	Desvio-Padrão
35 - O colaborador possui equipamentos necessários para a realização de suas tarefas	3,87	0,98
36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador	3,35	1,29
37 - O deficiente físico pode se movimentar com facilidade	3,24	1,22
38 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	3,25	1,33
39 - O ambiente físico de trabalho é agradável	2,95	1,37
40 - O local de trabalho é arejado	2,32	1,43
41 - Existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho	2,85	1,13
42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	3,60	1,25
43 - Pode-se ver a demonstração de preocupação com a segurança no trabalho	2,90	1,12
44 - A seção de trabalho é limpa	3,64	1,07
45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho	3,40	0,97
46 - A postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde	3,36	1,06
47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	3,47	1,06

Fonte – Dados da pesquisa

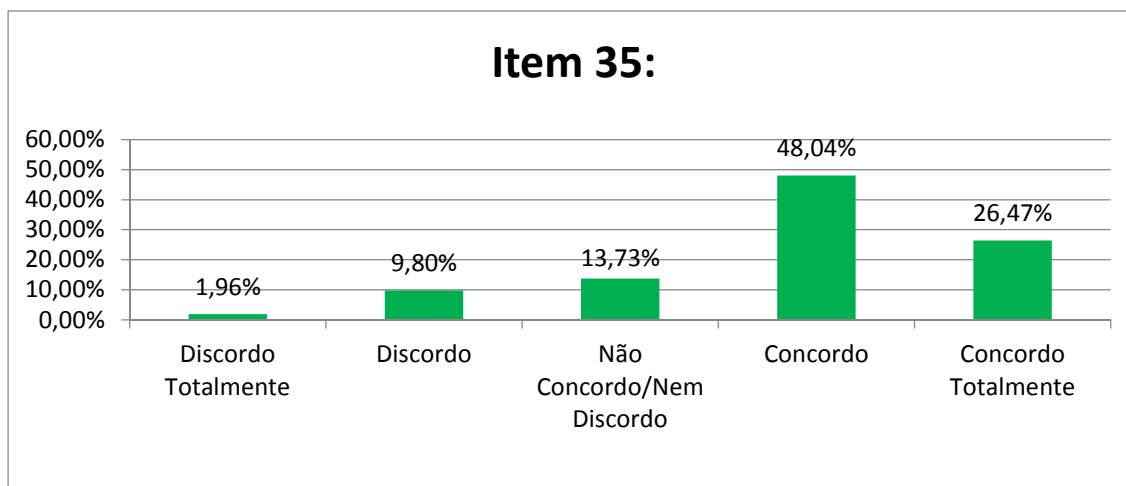
É possível afirmar através da análise das médias da Tabela 09, que, os colaboradores da SADCON não compreendem de forma positiva nenhum dos itens propostos nessa dimensão. A partir dos resultados obtidos é possível afirmar que os itens 35, 36, 37, 38, 42, 44, 45, 46 e 47 indicaram diagnóstico de clima mediano, carecendo de uma atenção maior por parte dos gestores.

Os itens 39, 40, 41 e 43 indicam a presença de clima ruim, carecendo o mais rápido possível de uma intervenção por parte dos responsáveis. A menor média dessa dimensão foi atribuída ao item 40, apontando que, na percepção dos colaboradores o ambiente de trabalho não é arejado. Isso se dá pelo fato de não haver janelas nas salas fazendo com que o ar não circule direito.

Foi constatado então que uma grande quantidade de itens referente a essa dimensão, apresentaram resultados não esperados, sinalizando que grande parte dos colaboradores não vem percebendo uma preocupação da SADCON quanto ao conforto físico no ambiente de trabalho, questão essa que deve ser trabalhada, pois um ambiente físico adequado, confortável e que atendas as necessidades básicas de seus colaboradores é o mínimo exigido.

Dos entrevistados 74,51% concordam que os colaboradores da SADCON possuem os equipamentos necessários para a realização de suas tarefas diárias, conforme gráfico 35 abaixo. 13,73% afirmam não concordar nem discordar com a questão, enquanto 11,76% discordam dessa afirmativa. Um fator positivo para a secretaria, pois se o colaborador possui as ferramentas necessárias este pode realizar com sucesso as atividades propostas.

Gráfico 35 - O colaborador possui equipamentos necessários para a realização de suas tarefas

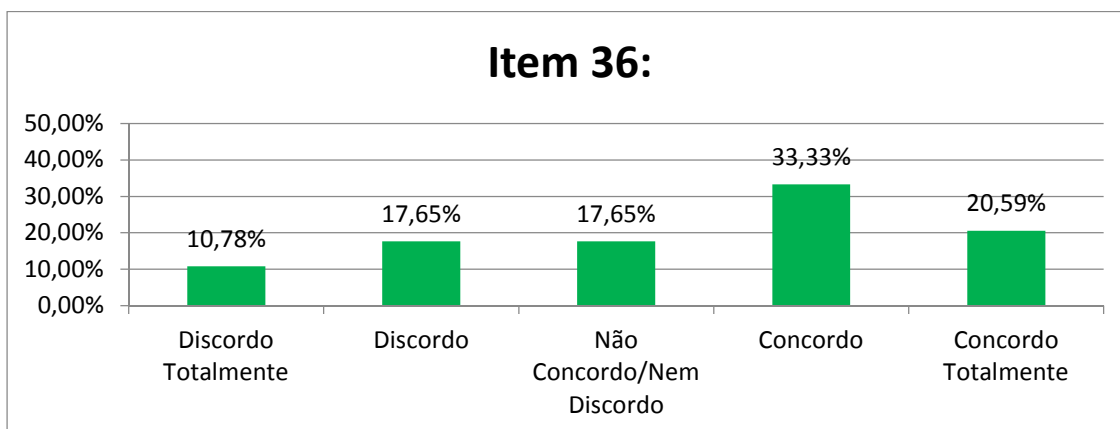


Fonte – Dados da pesquisa

Por meio do gráfico 36, percebe-se que o ambiente de trabalho vem atendendo as necessidades físicas do colaborador, haja vista que 53,92% dos respondentes dizem concordar com o item. Enquanto 13,73% e 11,76% não quiseram opinar e discordaram da questão respectivamente. Ter um ambiente

físico de trabalho saudável é ideal para todas as organizações, pois aumenta o desempenho, a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador.

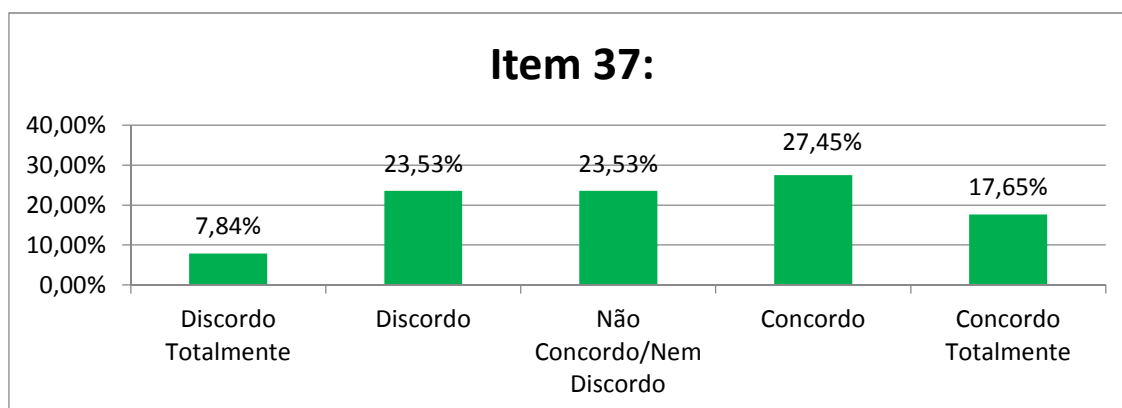
Gráfico 36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador



Fonte – Dados da pesquisa

Em relação a mobilização dos deficientes físicos nas dependências da SADCON, é possível observar que 45,10% dos entrevistados afirmaram concordar com o fato de que pessoas portadoras de necessidades especiais podem se movimentar com facilidade nessa secretaria. Por outro lado, os dados indicaram que uma grande parcela -31,37%- dos colaboradores responderam discordar dessa afirmativa. Esse alto índice de discordância pode ter se dado em virtude de a SADCON não possuir um espaço físico que comporte uma pessoa com deficiência motora por exemplo, pois as portas são estreitas e não facilitam a passagem de cadeiras de rodas. Por mais que esta secretaria disponha também de um elevador especial para acesso ao primeiro andar, este não é de fácil manuseio e necessita sempre da ajuda de terceiros.

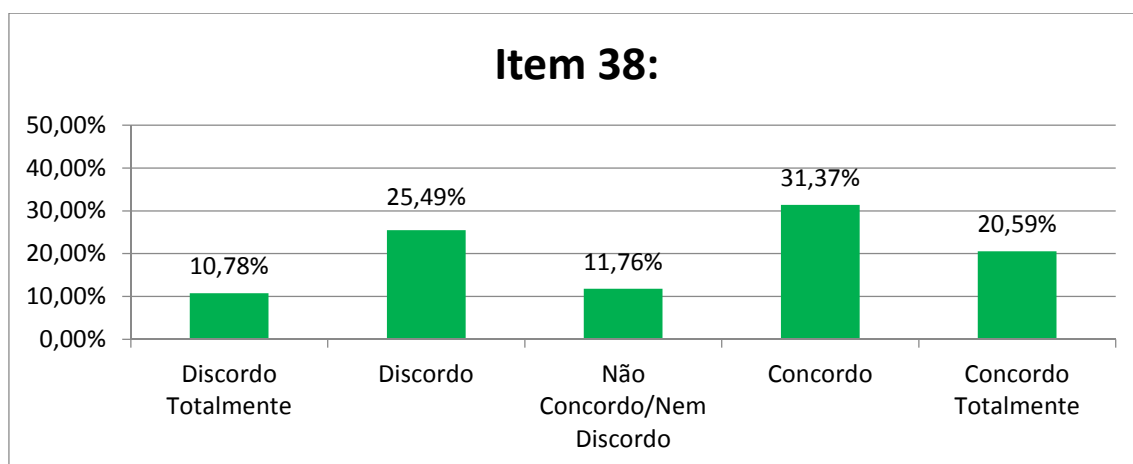
Gráfico 37 - O deficiente físico pode se movimentar com facilidade



Fonte – Dados da pesquisa

O item 38, "O espaço físico no setor de trabalho é suficiente", apresentou percentual de 51,96% concordando com essa afirmativa, enquanto 11,76% não possuem opinião formada e 36,27% discordam. O que é um fator positivo para o clima dessa secretaria, pois ninguém se sente satisfeito e motivado a trabalhar em um local apertado, pois quanto mais próximas as pessoas estiverem umas das outras, maior a chance de ocorrerem interrupções desnecessárias. Por exemplo: Uma estação de trabalho muito próxima da outra pode gerar interferências e desviar a atenção de quem está tentando trabalhar com foco.

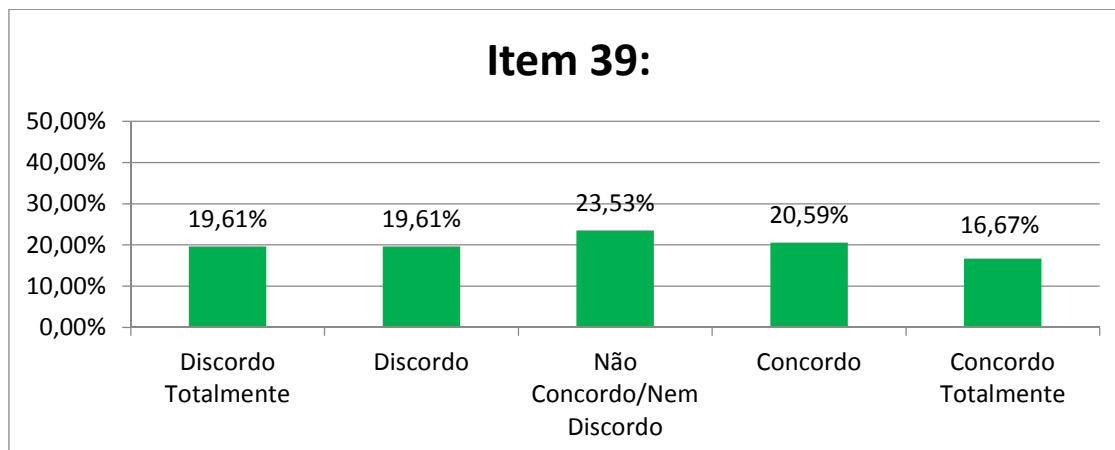
Gráfico 38 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente



Fonte – Dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 39 abaixo, 39,22% dos colaboradores afirmam que o ambiente físico de trabalho da SADCON não é agradável. 23,53% não concordam nem discordam dessa afirmativa e 37,26% consideram agradável. Verifica-se, portanto, que este item tem grande impacto na percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional na SADCON. É importante que a chefia se atente para essa questão procurando melhorar a comodidade de seus colaboradores e as condições para a realização de suas tarefas, pois pode estar recebendo influência no desempenho dos funcionários.

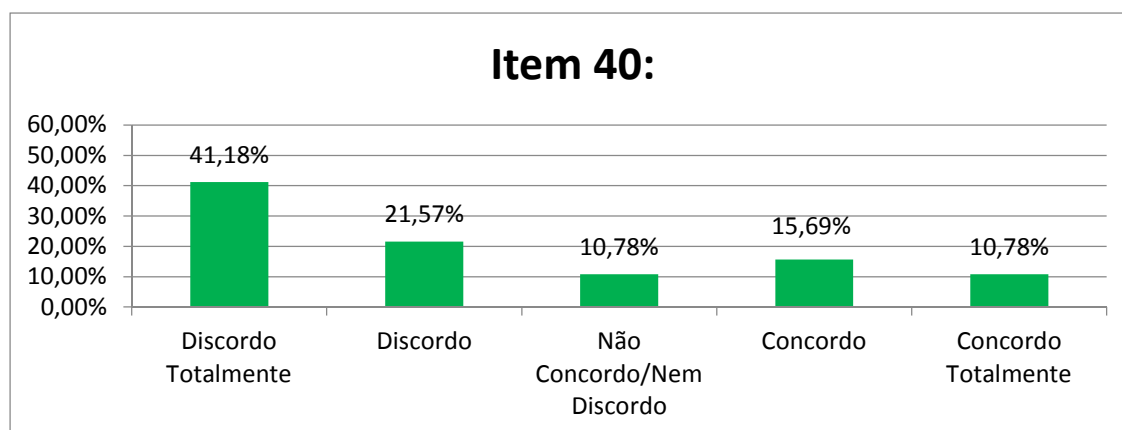
Gráfico 39 - O ambiente físico de trabalho é agradável



Fonte – Dados da pesquisa

Segundo o gráfico 40 abaixo, grande parcela dos respondentes, cerca de 62,75% afirmam que o local de trabalho não é arejado. Possuir um ambiente de trabalho úmido onde há a passagem do sol e de ar é importante para a saúde do colaborador. E como na SADCON não há janelas em cerca de 90% das salas dificulta a passagem do ar, bem como facilita o contágio de diversas doenças. 10,78% responderam não concordar nem discordar dessa afirmativa enquanto 26,47% julgam que a secretaria possui sim um ambiente ventilado.

Gráfico 40 - O local de trabalho é arejado

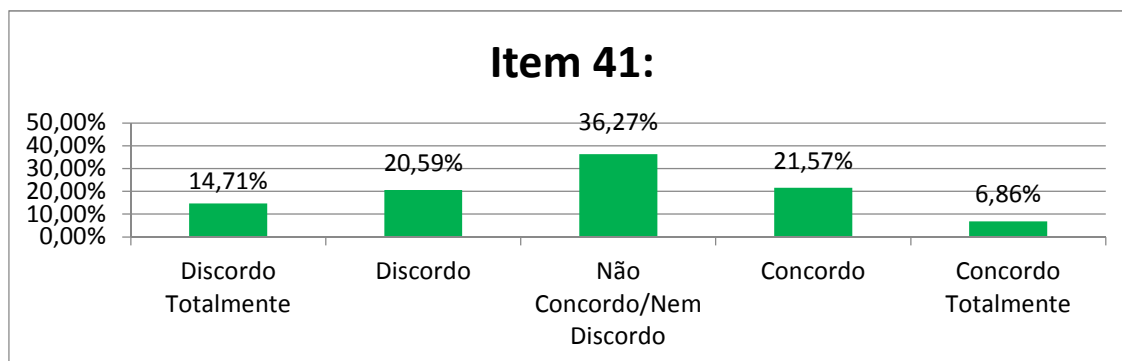


Fonte – Dados da pesquisa

36,27% dos respondentes dizem não poder opinar sobre a questão de haver ou não equipamentos que previnem os acidentes de trabalhona SADCON. 28,43% afirmam concordar na presença desses equipamentos no local de trabalho enquanto 35,30% discordam dessa assertiva. Esse item

também se encontra na faixa de neutralidade então é necessária uma certa atenção por parte da chefia, pois esse item está seriamente influenciando o clima.

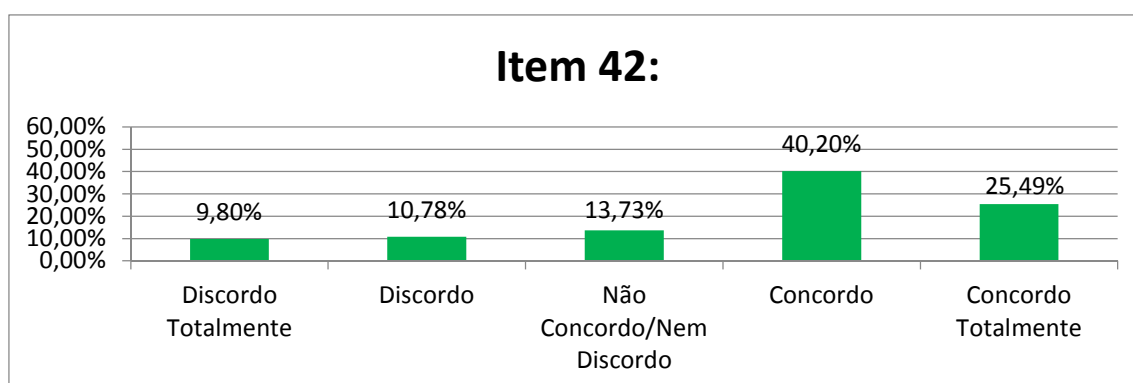
Gráfico 41 - Existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho



Fonte – Dados da pesquisa

Por meio da análise do gráfico 42 abaixo, é possível constatar que 65,69% dos respondentes afirmaram que no ambiente de trabalho da SADCON existe iluminação adequada para a realização das tarefas, enquanto 20,58% discordam dessa assertiva. Ter uma boa iluminação no ambiente de trabalho é fundamental para a saúde dos colaboradores, pois grande parte da fadiga relacionado ao trabalho ocorre pela utilização de uma iluminação insuficiente ou inadequada, afetando seu rendimento e podendo provocar um acidente de trabalho.

Gráfico 42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho

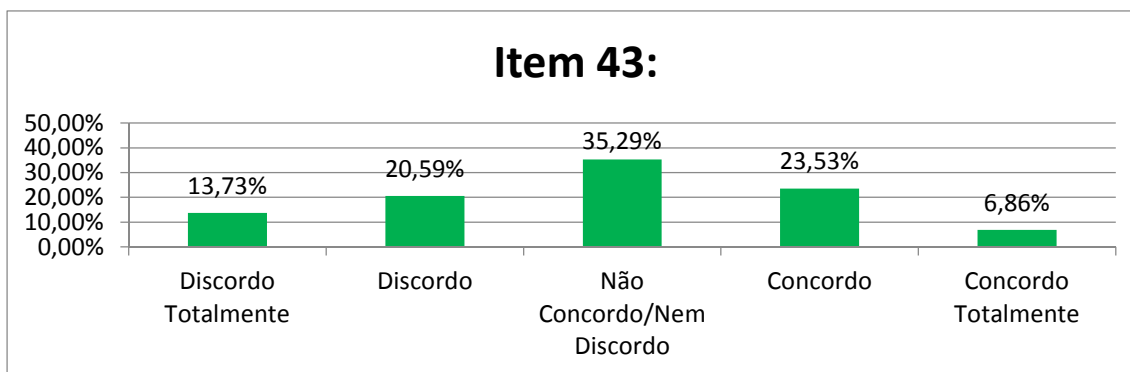


Fonte – Dados da pesquisa

Em relação a percepção dos colaboradores quanto a demonstração de preocupação com a segurança no trabalho, foi possível verificar que 35,29% dos respondentes afirmam não concordar nem discordar com esse item, enquanto 34,32% dizem que na SADCON não há uma preocupação para evitar

os acidentes que podem ocorrer no local de trabalho, conforme gráfico 43. Investir em segurança no trabalho é fundamental pois garante ao colaborador proteção e também uma melhor qualidade para a realização de suas atividades.

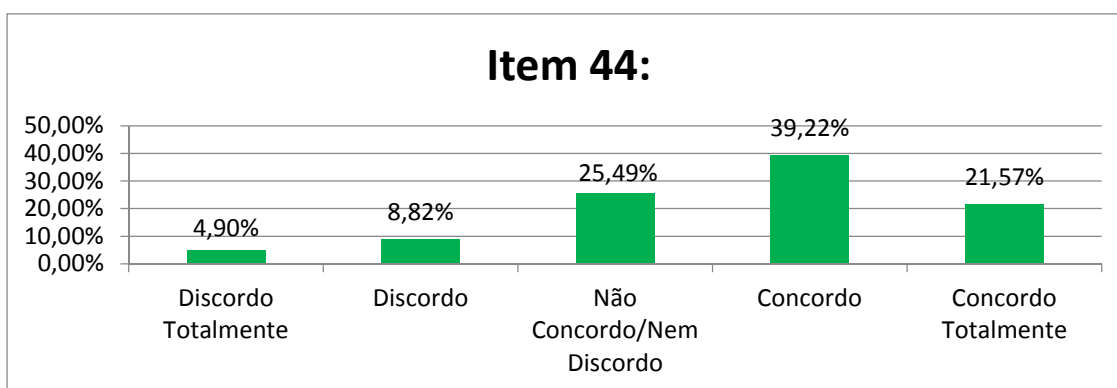
Gráfico 43 - Pode-se ver a demonstração de preocupação com a segurança no trabalho



Fonte – Dados da pesquisa

Conforme gráfico 44, existe uma concordância de 60,79% de que a seção de trabalho é limpa. Isso é positivo para o clima, pois a limpeza do local de trabalho oferece aos colaboradores bem-estar, conforto, bem como a preservação de sua saúde. 25,49% nem concordam nem discordam com essa questão e 13,72% discordam.

Gráfico 44 - A seção de trabalho é limpa

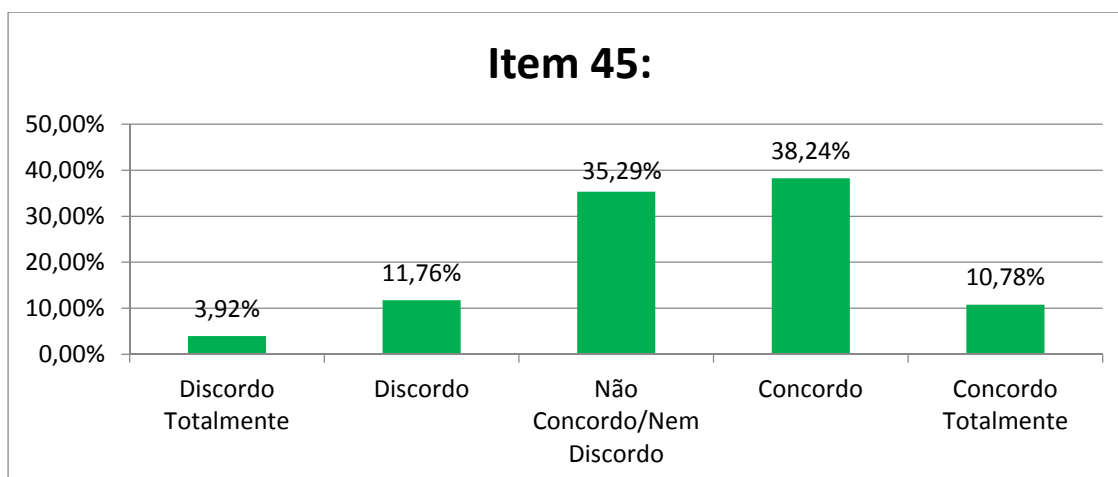


Fonte – Dados da pesquisa

Em relação ao fornecimento de equipamentos de trabalho que garantem a saúde do colaborador no ambiente organizacional, é possível analisar que 49,02% dos entrevistados declaram que as ferramentas fornecidas pela SADCON contribuem para a conservação de sua saúde. Uma grande

parcela -35,29%- afirmaram não ter opinião sobre o assunto enquanto 15,68% discordam.

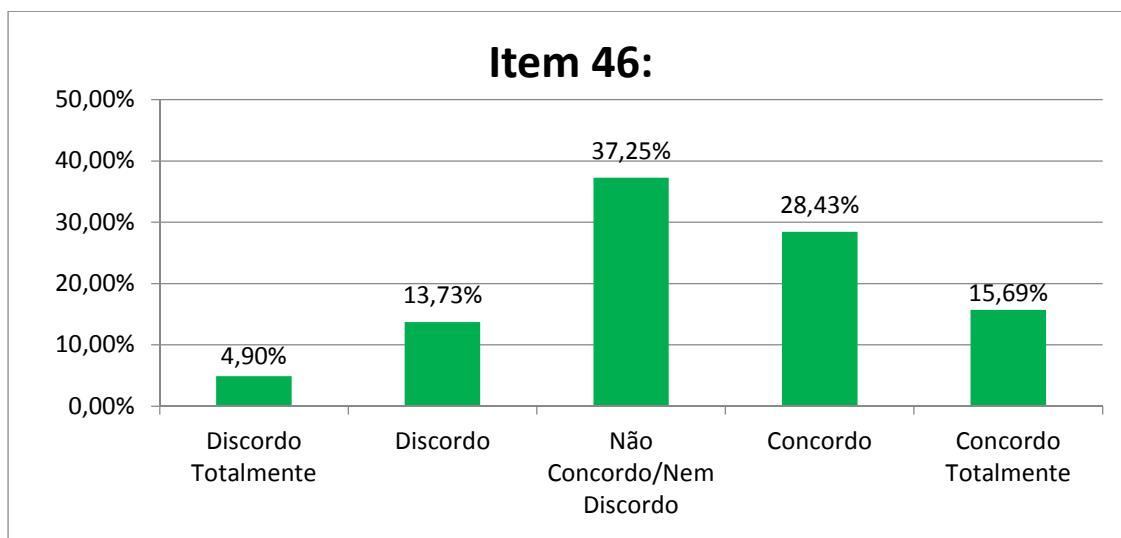
Gráfico 45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho



Fonte – Dados da pesquisa

O item 46, "a postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde", apresentou percentual de 44,12% dos entrevistados concordando com essa assertiva, enquanto 37,25% e 18,63% não opinaram e discordaram respectivamente, conforme mostra o gráfico 46 abaixo. Uma correta postura durante a jornada de trabalho é fundamental para o colaborador não comprometer a integridade física e a sua saúde. Mas, no entanto, o que é muito visto em organizações são trabalhadores que atuam durante muitas horas sentados e adotam hábitos e posturas incorretas, provocando danos à saúde. Portanto, para a prevenção de males como doenças e lesões é indicável que as empresas adotem exercícios ergonômicos visando os ajustes necessários de postura. A SADCON uma vez por semana disponibiliza a seus colaboradores exercícios laborais no intuito de proporcionar a seus colaboradores uma melhor qualidade de vida.

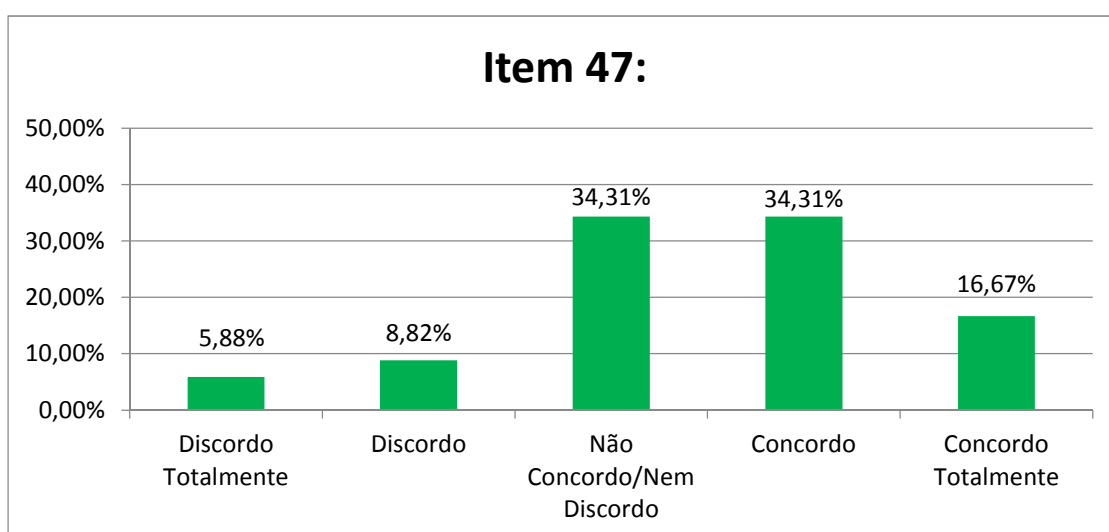
Gráfico 46 - A postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde



Fonte – Dados da pesquisa

No gráfico 47, é possível verificar que 50,98% dos entrevistados acreditam que o ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas. 34,31% dizem não poder concordar nem discordar enquanto apenas 14,7% discordam dessa afirmativa. Ponto favorável para o clima pois, um ambiente de trabalho agradável onde a equipe é unida e engajada, se torna mais produtiva e consequentemente o desempenho nas atividades acaba sendo facilitado.

Gráfico 47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas



Fonte – Dados da pesquisa

4.2.4 Dimensão Controle/Pressão:

Esta dimensão descreve o controle e a pressão exercida pela chefia sobre os indivíduos, com intuito de controlar o comportamento e o desempenho dos mesmos. Abrangem questões como: fiscalização de tarefas, liberdade para escolher o modo de trabalho e oportunidade de exercer iniciativa.

Segundo Gil (2007), pressões e controles por parte da chefia podem gerar resultados favoráveis e ajudar os colaboradores a serem mais produtivos. No entanto, um ambiente de trabalho onde o controle é exagerado influencia negativamente o clima organizacional, podendo ocasionar em uma série de danos tanto a saúde física quanto psíquica do colaborador, bem como desmotivação e insatisfação quanto ao ambiente de trabalho.

A tabela 10 abaixo expõe a média e o desvio padrão dos itens que compõe essa dimensão.

Tabela 10 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Controle/Pressão

Assertivas	Média	Desvio-Padrão
48 - Existe controle exagerado sobre os colaboradores	2,46	0,94
49 - Tudo é controlado na área	2,97	0,86
50 - Existe a exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	3,92	0,89
51 - A frequência dos colaboradores é controlada com rigor	3,42	1,12
52 - A chefia usa as normas existentes para punir os colaboradores	2,62	1,02
53 - Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor	2,96	1,13
54 - A chefia pressiona o tempo todo	2,16	0,94
55 - Nada é feito sem a autorização da chefia	3,20	1,13
56 - Existe por parte da chefia uma fiscalização permanente	3,07	0,88

Fonte: Dado da pesquisa

Nessa dimensão o critério utilizado para analisar os dados será diferente das demais dimensões. Segundo Martins (2008), no fator controle e pressão quanto maior for o resultado, pior será o clima, pois maior será o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores. Assim, os valores maiores que 4 indicaram um clima ruim, entre 3,9 a 3 indicaram um clima mediano e os menores que 2,9 um clima bom.

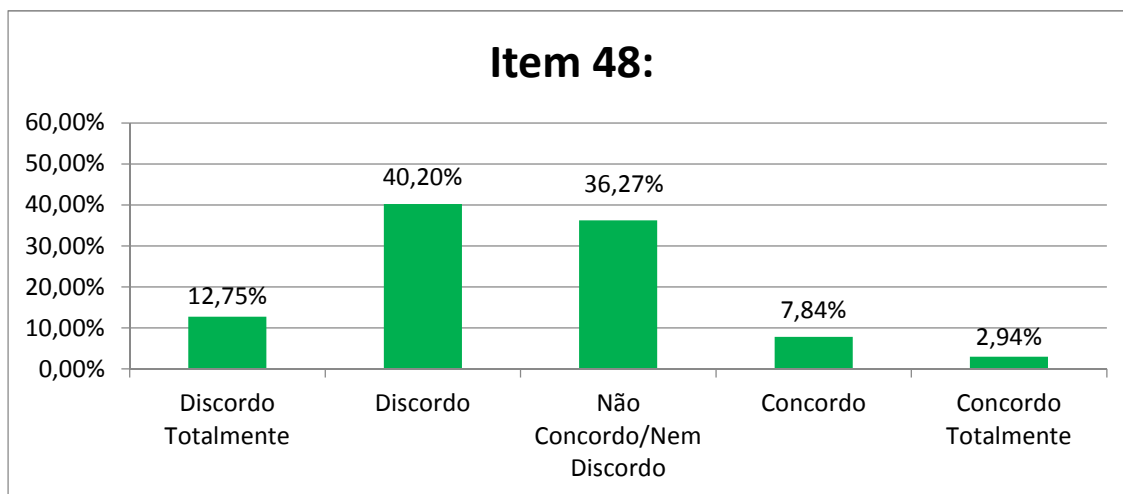
É possível afirmar através da análise das médias da Tabela 10, que, os colaboradores da SADCON não compreendem de forma negativa nenhum dos

itens propostos nessa dimensão. A partir dos resultados obtidos é possível afirmar que os itens 48, 49, 52, 53 e 54 indicaram o diagnóstico de clima bom.

Os itens 50, 51, 55 e 56 indicam a presença de clima mediano, carecendo de atenção por parte dos responsáveis. A menor média dessa dimensão foi atribuída ao item 50, apontando que, na percepção dos colaboradores no ambiente de trabalho há uma exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto, para que não haja atraso e acúmulo de atividades e prejudique a atividade fim da secretaria.

Dos entrevistados 52,95% afirmam discordar com o fato de haver controle exagerado sobre os colaboradores da SADCON, conforme gráfico 48 a seguir. 36,27% afirmam não concordar nem discordar com a questão, enquanto 10,78% concordam com essa afirmativa. Um fator positivo para a secretaria, pois se há um controle exagerado da chefia sobre os colaboradores, pode acabar gerando insatisfação por parte desses em virtude da pressão sofrida.

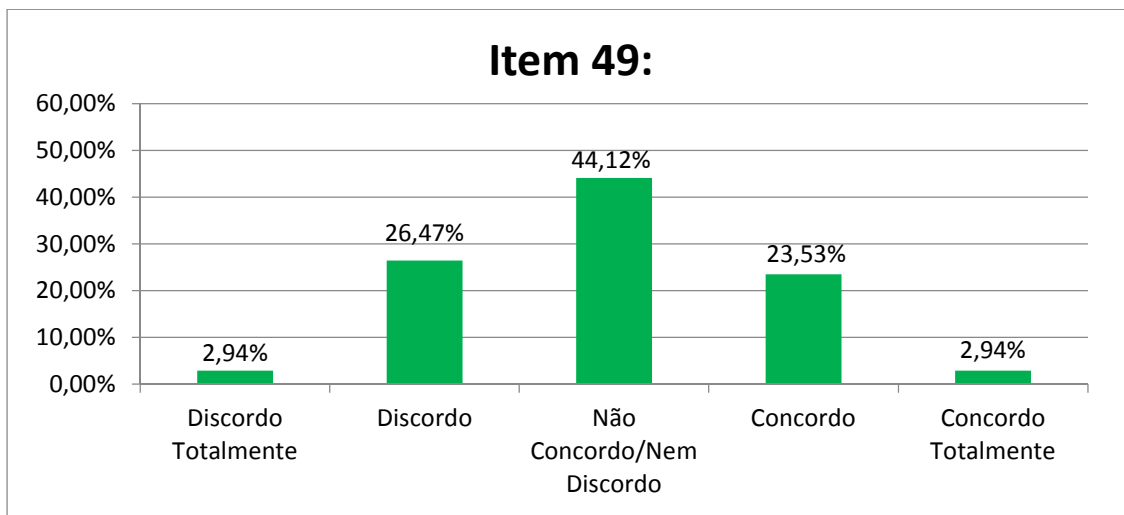
Gráfico 48 - Existe controle exagerado sobre os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o gráfico 49, é possível verificar que 44,12% dos entrevistados não souberam opinar se na secretaria todas as atividades são monitoradas. 26,47% acreditam que são enquanto 29,41% discordam com essa afirmativa. Por meio da análise desse item é possível ver que uma grande parcela dos colaboradores não possui as informações necessárias para afirmar se as atividades são ou não controladas totalmente pela chefia.

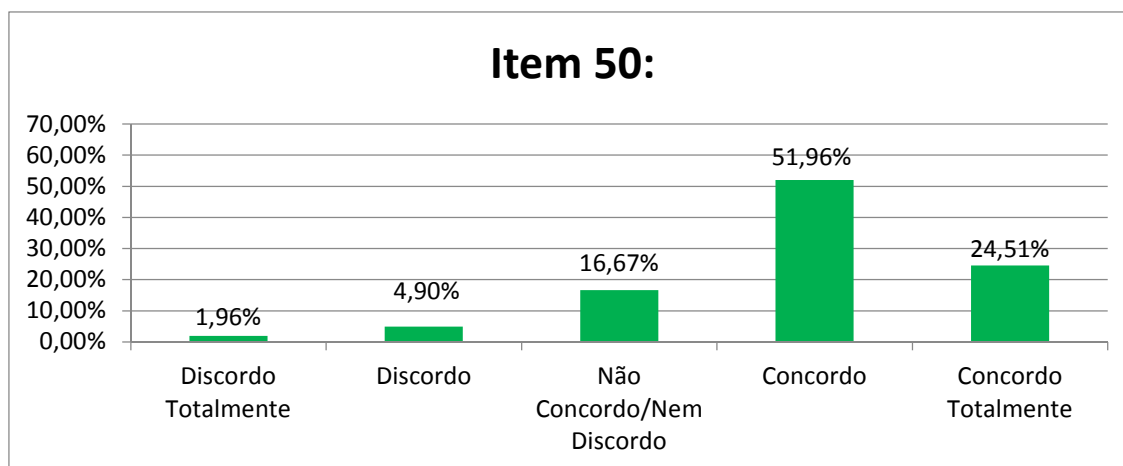
Gráfico 49 - Tudo é controlado na área



Fonte: Dados da pesquisa

O item 50, "existe a exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto", apresentou percentual de 76,47% dos entrevistados concordando com essa assertiva, enquanto 16,67% e 6,86% não opinaram e discordaram respectivamente, conforme mostra o gráfico 50 abaixo. Apontando que, na percepção dos colaboradores há uma exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto, para que não haja atraso e acúmulo de atividades e prejudique a atividade fim da secretaria.

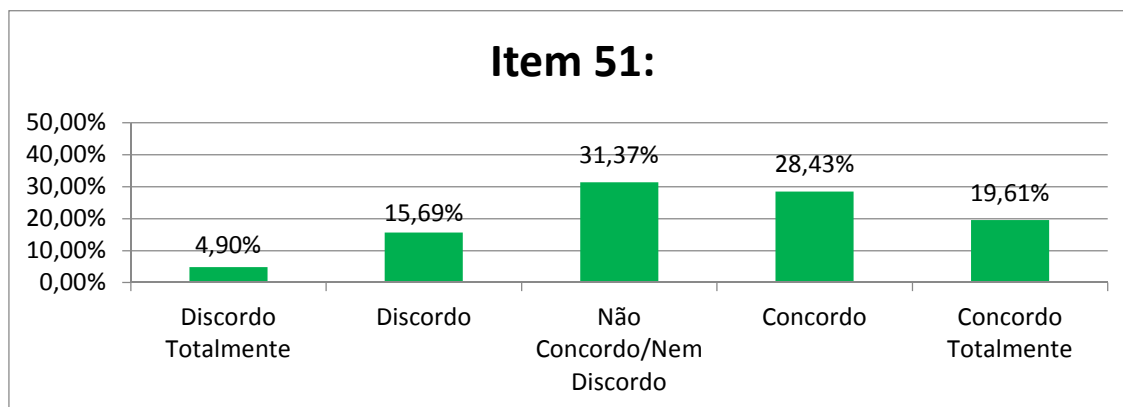
Gráfico 50 - Existe a exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a rigidez no controle de frequência dos colaboradores, demonstrado no gráfico 51, é possível concluir que 48,04% afirmaram haver um monitoramento da assiduidade de cada indivíduo. 31,37% não concordam nem discordam desse item enquanto 20,59% discordam. Sabe-se que o Senado utiliza de um sistema de ponto eletrônico que ao final de cada mês contabiliza a assiduidade de cada colaborador, questão essa que influencia no clima organizacional. Sendo assim pode-se dizer que o controle de frequência de cada colaborador é importante pois faz com que haja um comprometimento do funcionário com a organização.

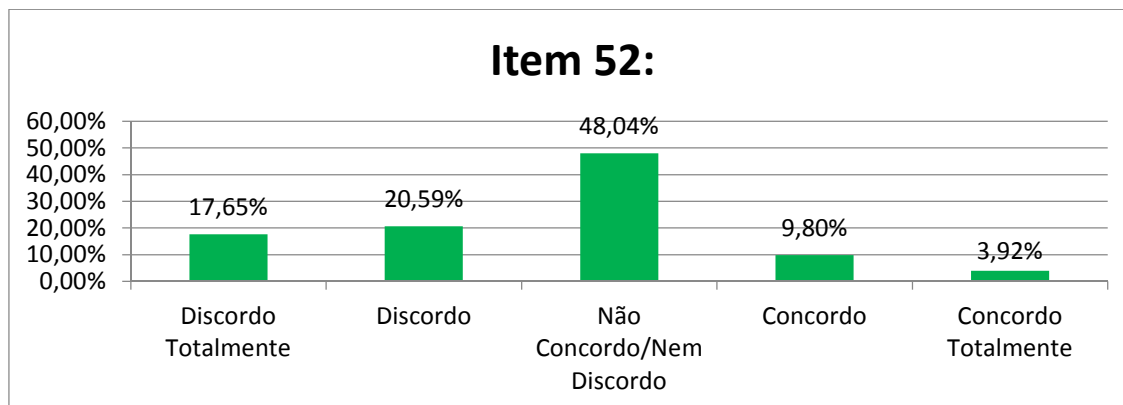
Gráfico 51 - A frequência dos colaboradores é controlada com rigor



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao gráfico 52, no que tange a existência de normas que são utilizadas pela chefia para punir os colaboradores, cerca de 48,04% dos entrevistados disseram não possuir uma opinião formada sobre a questão. 38,24% disseram discordar enquanto 13,72% concordam com a existência de normas de punição. Pode-se inferir então que os colaboradores da SADCON não sabem se existem normas que punem os colaboradores e se elas são colocadas em prática.

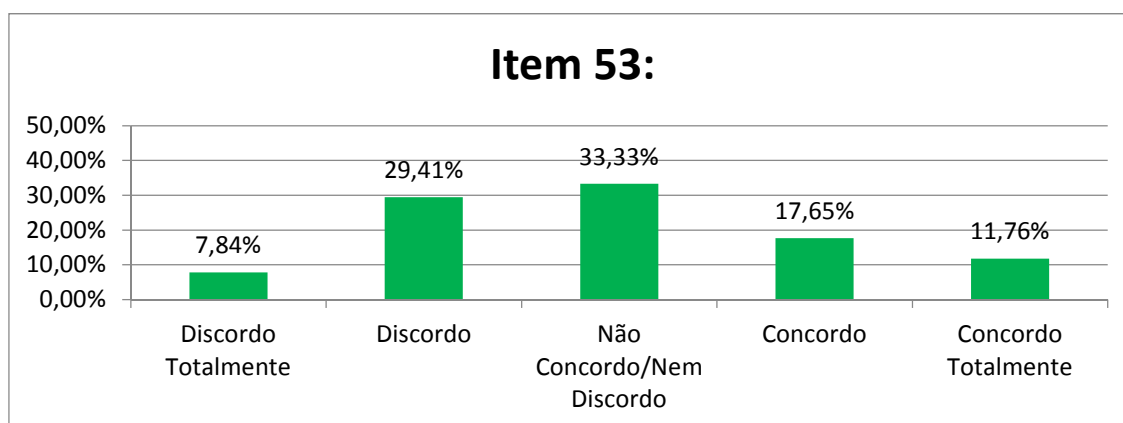
Gráfico 52 - A chefia usa as normas existentes para punir os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 53, 29,41% dos respondentes afirmaram que o horário dos colaboradores é cobrado com rigor. Porém há uma grande parcela, representando 33,33%, que não concordam nem discordam dessa assertiva, enquanto 37,25% discordam. A possibilidade de proporcionar ao colaborador um horário flexível aumenta a produtividade e a disposição dos mesmos quanto a realização de suas atividades. Sem o rigor do relógio para controlar o início e o fim do expediente, auxilia na motivação do colaborador frente aos objetivos organizacionais.

Gráfico 53 - Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor

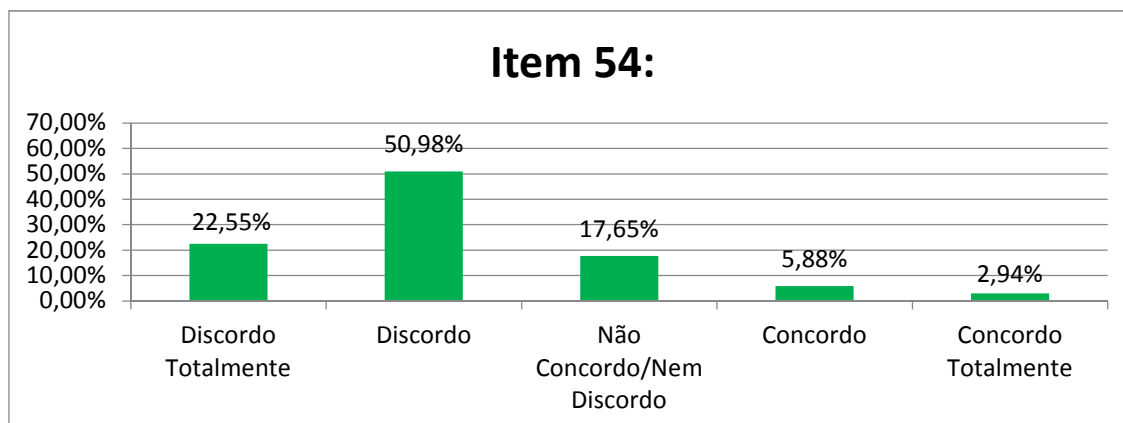


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 54 a seguir, indicou a ausência de pressão por parte da chefia, representando um percentual de 73,53%. Isso é positivo para o clima, pois mostra que na percepção dos colaboradores não há cobrança excessiva sobre eles. Isso é importante pois diminui a tensão no ambiente de trabalho,

tornando-o mais agradável. 17,65% não souberam opinar enquanto 8,82% concordaram com a presença de controle e pressão.

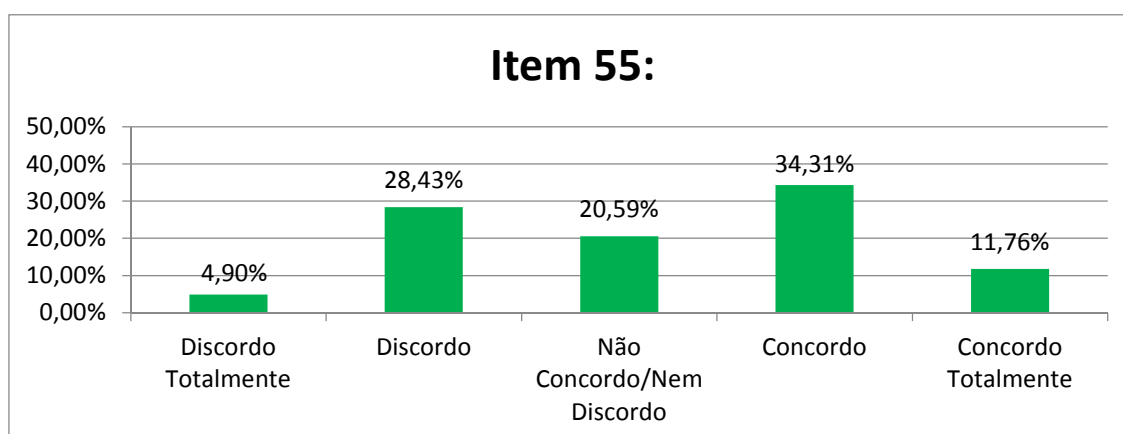
Gráfico 54 - A chefia pressiona o tempo todo



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao gráfico 55, é possível verificar a grande variabilidade das respostas. Enquanto 46,07% dos funcionários concordaram que nada é feito sem a autorização da chefia, 33,33% discordaram desse item e 20,59% não quiseram opinar. Isso pode ter se dado em virtude de cada setor possuir um chefe com características próprias. Pode-se supor então que na SADCON há setores onde nada é feito sem a autorização da chefia, enquanto em outros setores a chefia delega o poder de decisão e autorização a outros.

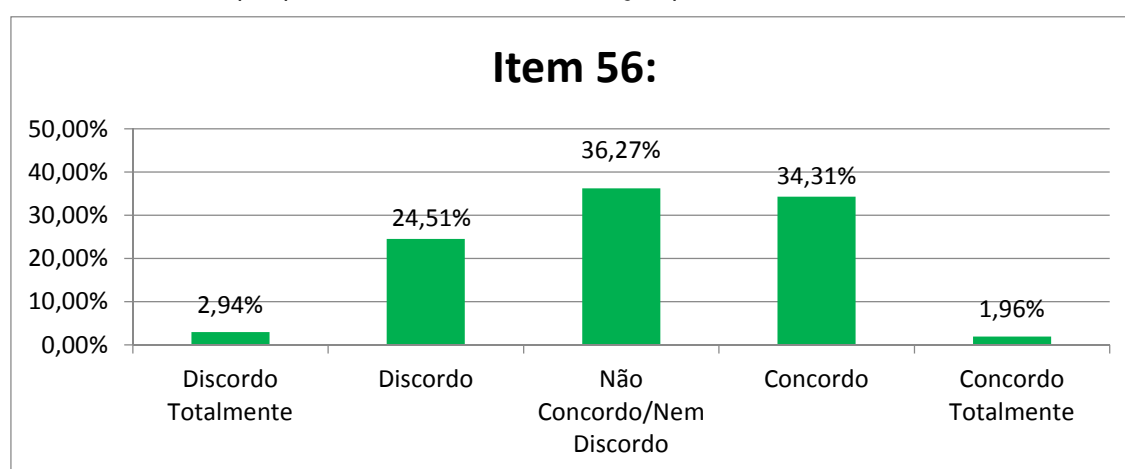
Gráfico 55 - Nada é feito sem a autorização da chefia



Fonte: Dados da pesquisa

O item 56, “Existe por parte da chefia uma fiscalização permanente”, apresentou percentual de 36,27% concordando com essa afirmativa, enquanto 36,27%, uma quantidade significativa, não concordam nem discordam e 27,45% não concordam. Sendo assim, foi possível analisar que uma grande parcela dos colaboradores não soube responder esse item, sendo necessária uma atenção mais adequada em relação a esse item por parte dos gestores, haja vista que muitos funcionários não estão sabendo dizer se a chefia realiza ou não uma fiscalização permanente quanto as atividades no ambiente organizacional.

Gráfico 56 - Existe por parte da chefia uma fiscalização permanente



Fonte: Dados da pesquisa

4.2.5 Dimensão Coesão entre colegas:

A relação de convivência entre os colaboradores de uma organização, tem constituído fonte de pesquisa para muitos estudiosos, pois constataram a importância desta dimensão na satisfação do clima organizacional. Quando os membros de um mesmo setor compartilham do sentimento de colaboração para a realização de determinadas tarefas propostas, pode-se dizer que há a formação de um clima organizacional favorável, estimulando um ambiente organizacional saudável, agradável e harmonioso.

O relacionamento interpessoal se torna importante no ambiente de trabalho, pois aumenta o desempenho e a produtividade dos colaboradores,

como também pode contribuir para a redução de conflitos que surgem nas organizações.

A tabela 10 abaixo expõe a média e o desvio padrão dos itens que compõe essa dimensão.

Tabela 10 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe a dimensão Coesão entre colegas

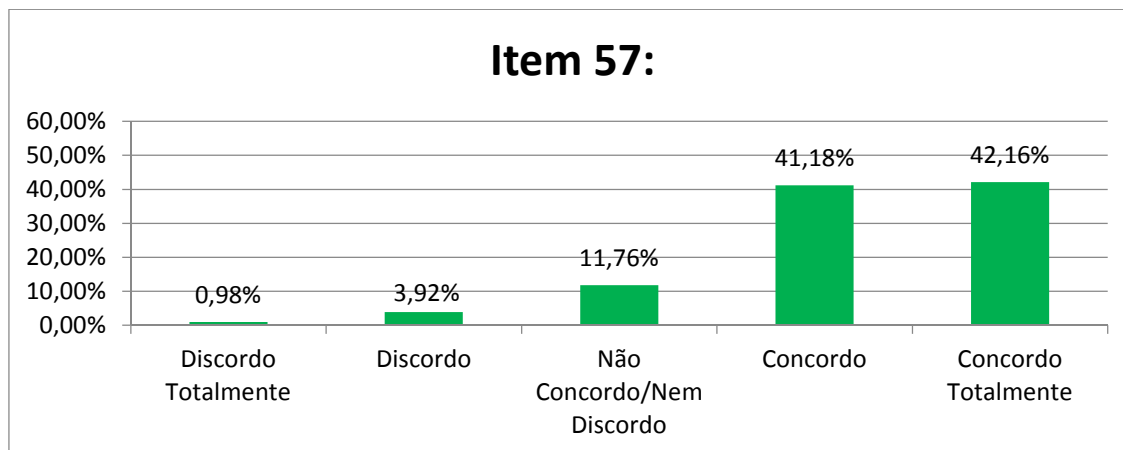
Assertivas	Média	Desvio-Padrão
57 - As pessoas tem um bom relacionamento	4,20	0,87
58 - O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas	4,19	0,82
59 - Os colegas auxiliam um novo colaborador com suas dificuldades	4,39	0,63
60 - Existe cooperação entre os colegas para o alcance dos resultados	4,31	0,64
61 - Os colaboradores recebem bem um novo colega	4,44	0,62
62 - Existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias	4,03	1,00
63 - Conheço as atividades realizadas pela equipe em que trabalho	4,30	0,83

Fonte – Dados da pesquisa

É possível afirmar através da análise das médias da Tabela 10, que os colaboradores da SADCON compreendem de forma positiva todos os itens dessa dimensão. Isso é um fator positivo para a análise do clima organizacional, pois demonstra que os colaboradores possuem um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. A menor média foi atribuída ao item 62, indicando que, na percepção dos colaboradores existe sim a liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias, mas nem tanto quando comparado com os outros itens dessa dimensão.

Conforme mostra o gráfico 57, uma grande parte dos respondentes, cerca de 83,34% concordaram com a afirmativa que há um bom relacionamento entre as pessoas que trabalham na SADCON. Apenas 4,90% discordaram desse item enquanto 11,76% disseram não possuir uma opinião formada. Um bom relacionamento no ambiente de trabalho é importante pois influência na motivação, no desempenho e na qualidade dos resultados obtidos de cada indivíduo.

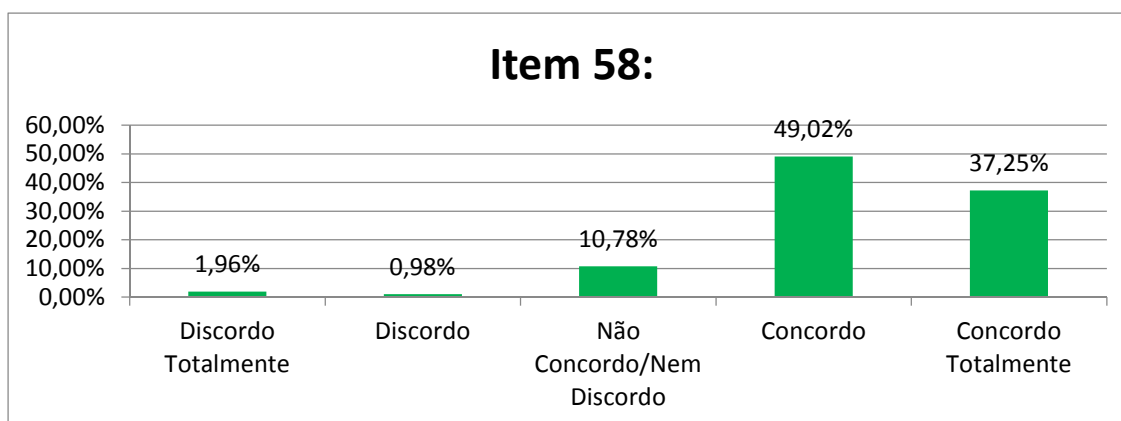
Gráfico 57 - As pessoas têm um bom relacionamento



Fonte – Dados da pesquisa

O item 58, “O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas” apresentou percentual de 86,27% concordando com essa afirmativa. 10,78% não possuem uma opinião formada e apenas 2,94% discordam. Pode-se verificar então, que na SADCON há o espírito de companheirismo entre os colegas de trabalho, o que contribui para um ambiente de trabalho coeso e harmônico, onde favorece a confiança nos demais.

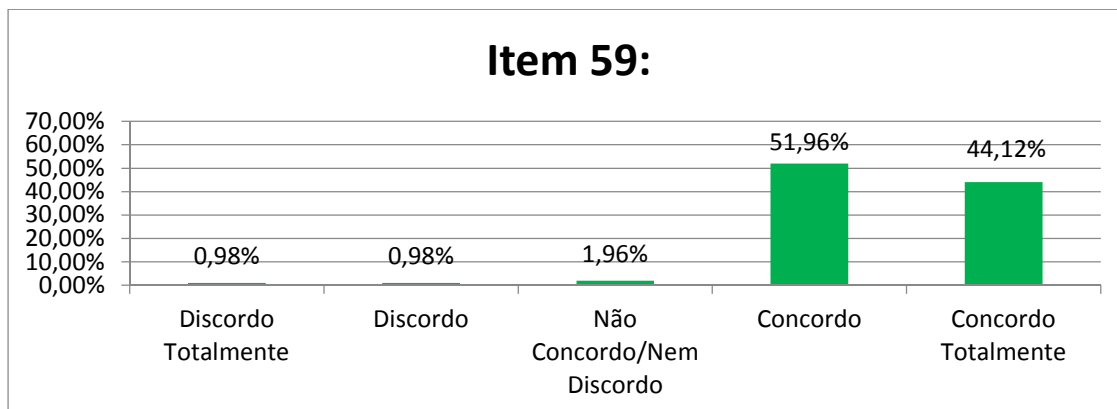
Gráfico 58 - O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas



Fonte – Dados da pesquisa

A maioria, 96,08%, dos entrevistados afirmam que auxiliam um novo colaborador que esteja com alguma dificuldade ou dúvida em relação as atividades diárias. Poucos foram aqueles que discordaram desse item. O que é um fator positivo, pois demonstra que há solidariedade, uma comunicação eficaz entre os colegas de equipe, bem como o sentimento de gentileza para com as dificuldades dos demais.

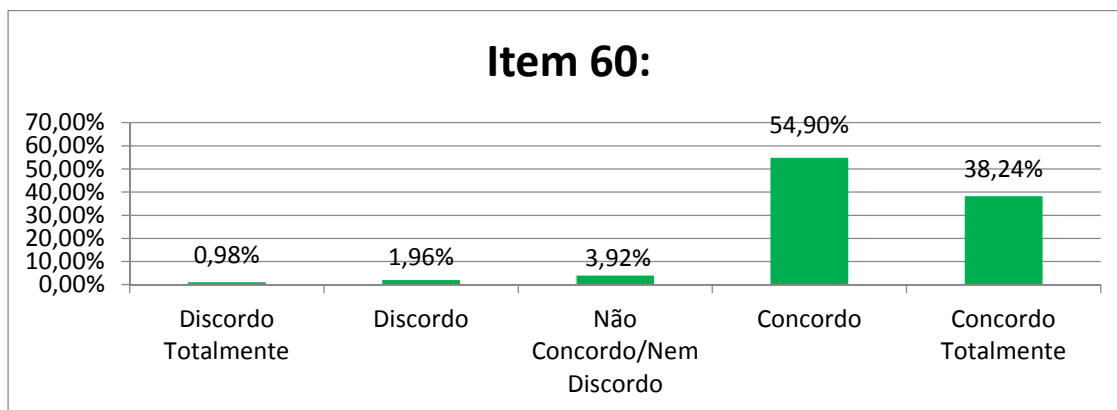
Gráfico 59 - Os colegas auxiliam um novo colaborador com suas dificuldades



Fonte – Dados da pesquisa

Quanto ao gráfico 60, a grande maioria dos funcionários, representando 93,14%, concordam que existe cooperação entre os colegas para a realização das atividades, como também têm consciência do trabalho em equipe. Apenas 2,94% discordam e 3,92% não concordam nem discordam. Isso significa que o ambiente organizacional na SADCON é cooperativo, pois o trabalho em equipe pode alcançar resultados mais efetivos.

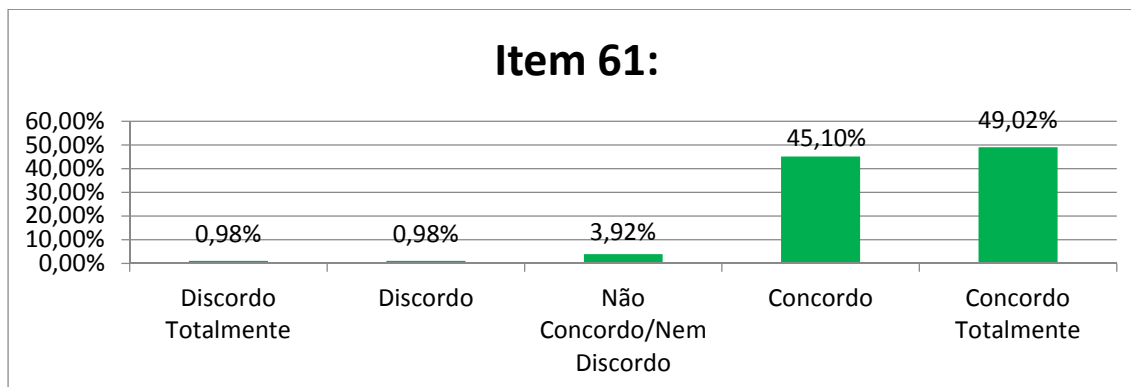
Gráfico 60 - Existe cooperação entre os colegas para o alcance dos resultados



Fonte – Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado no gráfico 61, cerca de 94,12% dos respondentes afirmam que os colaboradores da SADCON recebem bem um novo colega e apenas 1,96% não concordam com essa afirmativa. O que é bom para a secretaria, pois demonstra a presença de um ambiente onde os colaboradores são simpáticos e realizam a integralização deste, frente as demais áreas da secretaria.

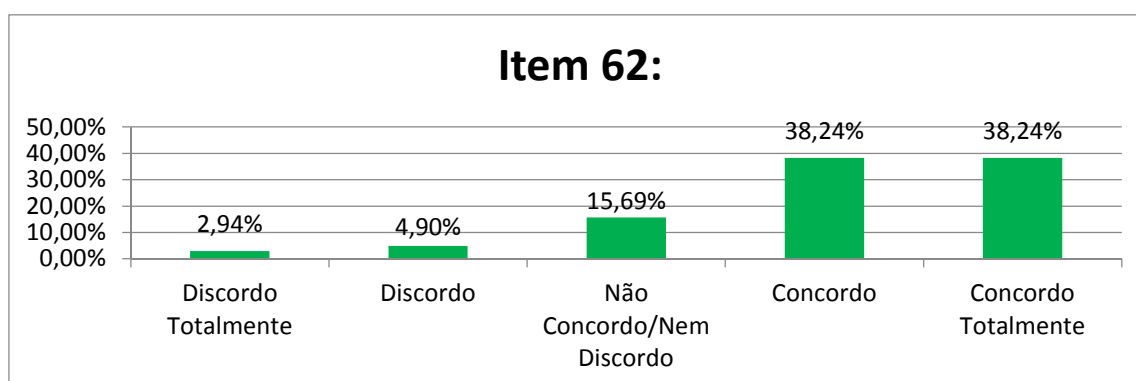
Gráfico 61 - Os colaboradores recebem bem um novo colega



Fonte – Dados da pesquisa

Quanto a liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias, destacada no gráfico 62, vê-se que a SADCON incentiva esses comportamentos no intuito de criar um ambiente transparente tornando mais fácil de atender tanto as necessidades da organização quanto dos colaboradores. 15,69% dizem não possuir opinião formada sobre o item enquanto 7,84% discordam. Um fator positivo para o clima organizacional, uma vez que uma boa comunicação entre todos os stakeholders garante resultados mais vantajosos e assertivos.

Gráfico 62 - Existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias

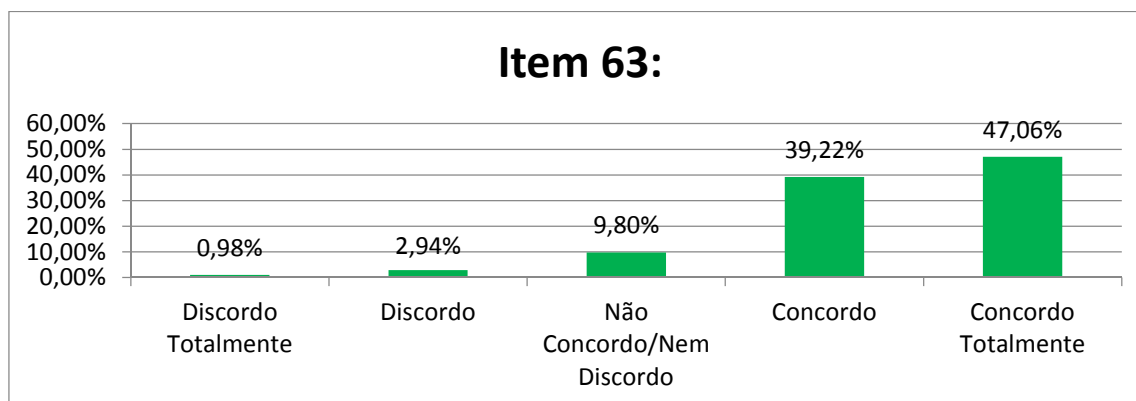


Fonte – Dados da pesquisa

No item 63, "Conheço as atividades realizadas pela equipe em que trabalho" apresentou percentual de 86,28% concordando com essa afirmativa. Portanto é possível analisar que os colaboradores da SADCON afirmam conhecer as atividades desenvolvidas por seus pares no ambiente de trabalho. É fundamental que no trabalho em equipe, cada membro saiba o que fazer, o que os outros integrantes estão fazendo e a sua importância para que a tarefa seja concluída com êxito. Na ausência de um colega, o grupo saberá

como substituí-lo ou encontrará uma maneira de realizar aquela atribuição, evitando que o trabalho se torne improdutivo. Compartilhar informações e responsabilidades faz com que cada um possa dar o melhor de si e também ajudar aos outros, tornando os resultados mais efetivos.

Gráfico 63 - Conheço as atividades realizadas pela equipe em que trabalho



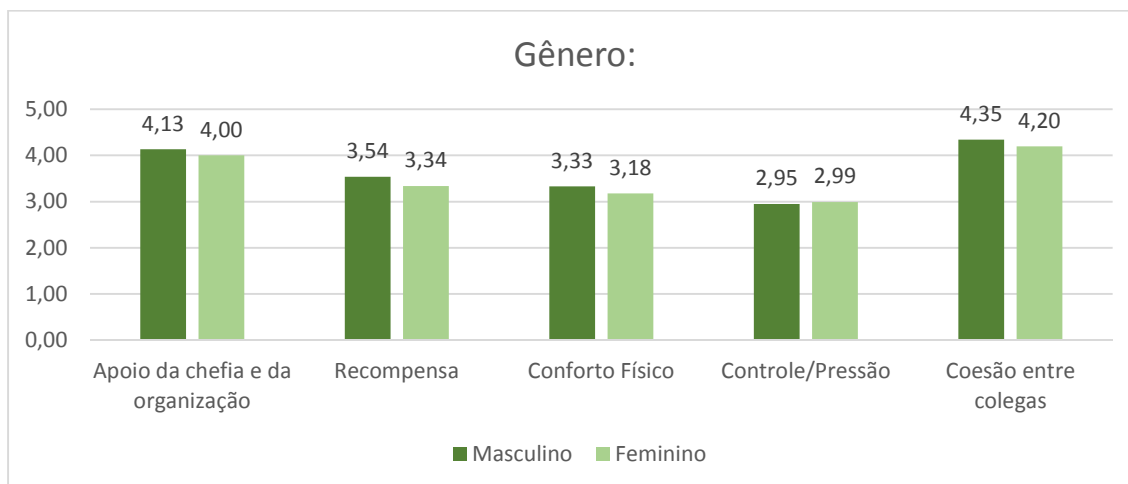
Fonte – Dados da pesquisa

4.3 Avaliação das dimensões quanto o perfil dos entrevistados:

4.3.1 Análise quanto ao gênero:

Pode-se observar por meio do gráfico 64 abaixo, que os homens tenderem a avaliar mais positivamente a maioria das assertivas, exceto as relativas a controle/pressão. Numa área técnica como a de contratações, é interessante investigar se as mulheres estão recebendo algum tipo de influência, ou se estão simplesmente com postura mais crítica em relação a estas questões.

Gráfico 64 – Média das dimensões de clima por gênero



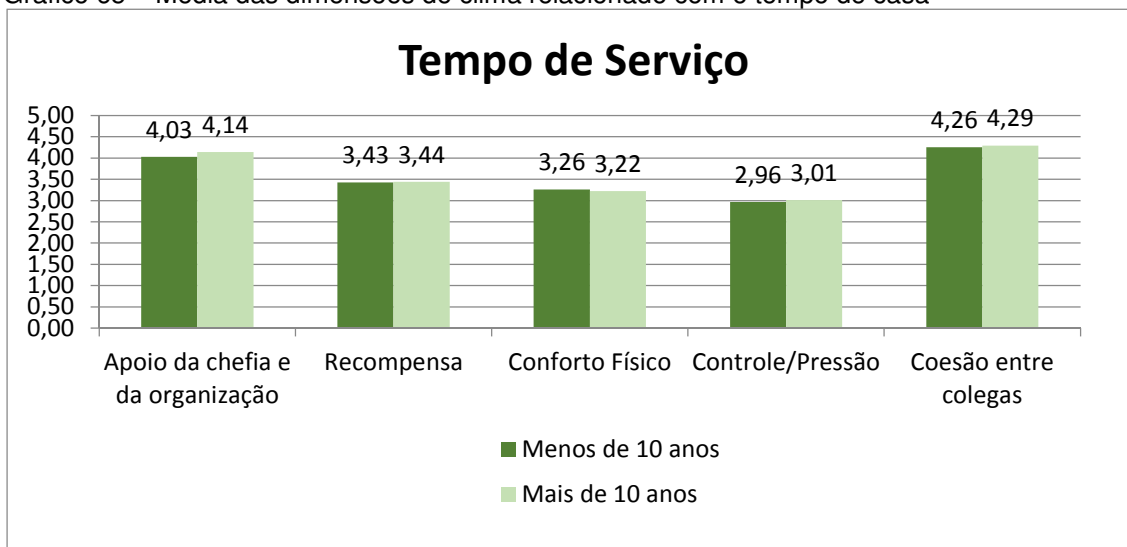
Fonte – Dados da pesquisa

4.3.2 Análise quanto ao tempo de serviço:

A fim de conhecer as dimensões mais bem avaliadas pelos colaboradores em relação ao tempo de serviço, decidiu-se investigar as respostas dos colaboradores que trabalham a menos de 10 anos e a 10 anos ou mais na casa.

Como mostra o gráfico 65a seguir, tanto os funcionários com menos de 10 anos como os com 10 anos ou mais, avaliaram as dimensões de formas similares. A dimensão mais bem avaliada por ambos, foi a Coesão entre colegas, indicando a presença de uma boa relação interpessoal entre os colaboradores. As outras dimensões bem avaliadas foram a forte presença do apoio da chefia e da organização e a ausência de controle e pressão. A dimensão recompensa e conforto físico foram as que tiveram as médias mais baixas, em torno de 3,20 a 3,45, indicando a presença de um clima mediano quando analisado o tempo de serviço.

Gráfico 65 – Média das dimensões de clima relacionado com o tempo de casa



Fonte – Dados da pesquisa

4.3.3 Análise quanto ao vínculo funcional:

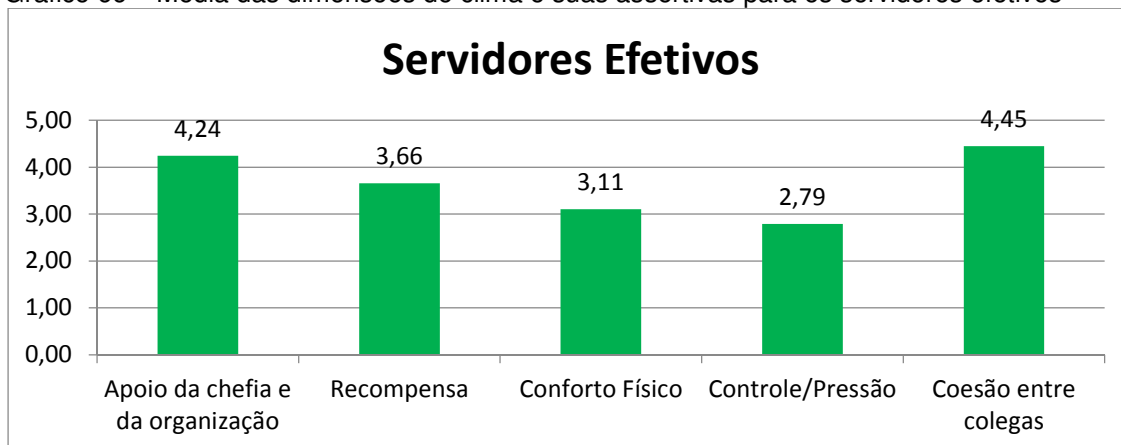
Quanto à percepção dos servidores efetivos e comissionados sobre as cinco dimensões analisadas, foi possível verificar que:

A dimensão *Coesão entre colegas* obteve a maior média quando comparada com as outras dimensões, conforme mostra o gráfico 66 e 67 abaixo. Deu-se destaque para o aspecto trazido pela assertiva “os colegas auxiliam um novo colaborador com suas dificuldades”, item melhor avaliado dessa dimensão tanto na opinião dos servidores quanto na opinião dos comissionados. O que é um fator positivo para o clima organizacional, pois demonstra que há solidariedade, comunicação eficaz entre os colegas de equipe, bem como o sentimento de gentileza para com as dificuldades dos demais.

O item 40 “o local de trabalho é arejado”, incluso na dimensão *Conforto Físico* foi opor avaliado na visão desses colaboradores. Esse resultado já era esperado, haja vista que na SADCON não há janelas em cerca de 90% das salas o que dificulta a passagem do ar, bem como facilita o contágio de diversas doenças. Percepção essa compartilhada pelos servidores efetivos dessa secretaria.

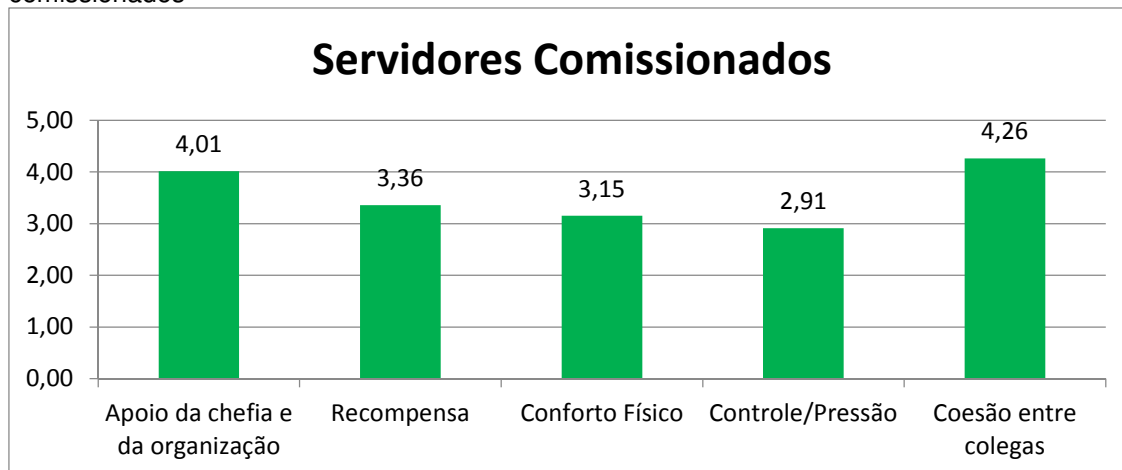
Diante dessas análises fica visível as necessidades almejadas desses colaboradores quanto a estrutura física. É necessário que a comissão gestora se atente para essa dimensão, investindo na melhoria das condições básicas de conforto e segurança, haja vista que esse fator tem influenciado fortemente a percepção dos indivíduos quanto ao clima organizacional.

Gráfico 66 – Média das dimensões de clima e suas assertivas para os servidores efetivos



Fonte – Dados da pesquisa

Gráfico 67 – Média das dimensões de clima e suas assertivas para os servidores comissionados



Fonte – Dados da pesquisa

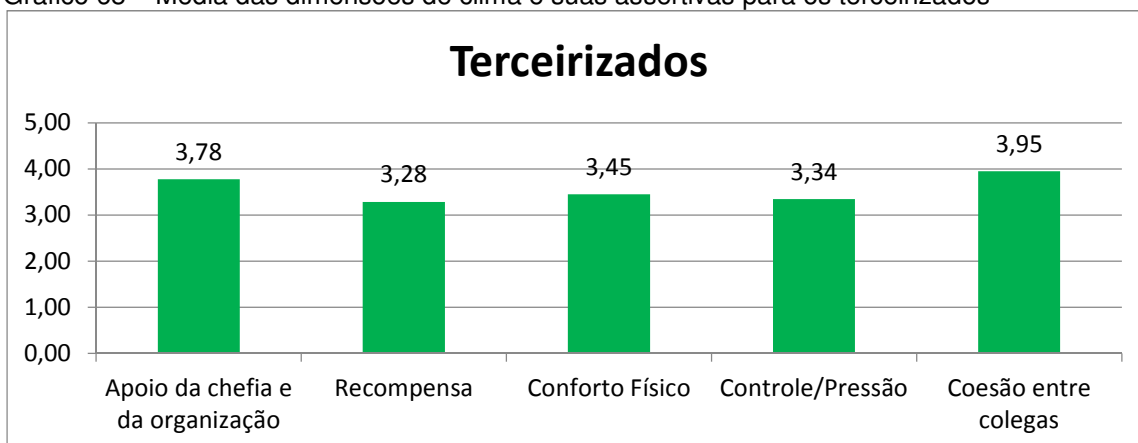
Quanto à percepção dos terceirizados e estagiários sobre as cinco dimensões analisadas, foi possível verificar que:

A dimensão *Coesão entre colegas* também obteve maior média quando comparado com as outras dimensões, conforme indica os gráficos 68 e 69 abaixo. Destacou-se o item 61 "Os colaboradores recebem bem um novo

colega", item melhor avaliado dessa dimensão para ambos os colaboradores. O que é bom para o clima desta secretaria, pois demonstra a presença de um ambiente onde os colaboradores são simpáticos e realizam a integralização deste, frente as demais áreas.

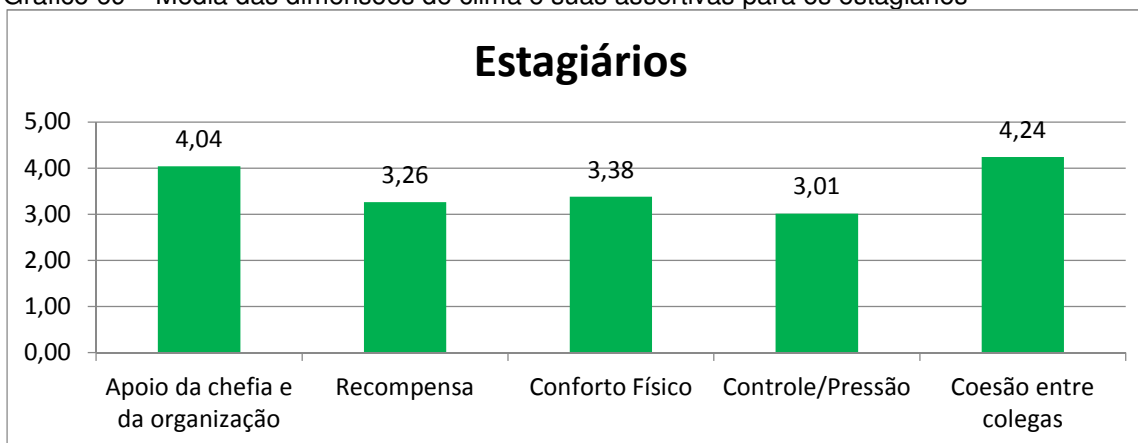
O item 27 "Sinto que a organização se preocupa com a minha saúde", incluso na dimensão *Recompensa* foi o pior avaliado na visão desses colaboradores. A baixa avaliação nesse item, pode ter se dado pelo fato de tanto os terceirizados como os estagiários não possuírem direito ao plano de saúde que é propiciado aos demais servidores efetivos e comissionados. O que influencia negativamente a percepção do clima, pois analisando a atual conjuntura da saúde pública no Brasil, depender do sistema único de saúde precário se torna inviável.

Gráfico 68 – Média das dimensões de clima e suas assertivas para os terceirizados



Fonte – Dados da pesquisa

Gráfico 69 – Média das dimensões de clima e suas assertivas para os estagiários



Fonte – Dados da pesquisa

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo procurou averiguar o clima organizacional na Secretaria de Administração e Contratações – SADCON do Senado Federal. Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar a percepção dos colaboradores quanto as dimensões de clima, de modo a construir um ambiente organizacional favorável a toda organização.

No desenrolar desta averiguação pôde-se notar a importância da gestão do clima organizacional para o desenvolvimento de qualquer organização. A escolha do tema se deu pela pertinência em discutir sobre o clima organizacional de uma secretaria de um órgão público legislativo da União em virtude da necessidade de conseguir colaboradores capazes, satisfeitos e motivados, para a realização do seu trabalho da melhor forma possível, fazendo com que as metas e diretrizes de gestão sejam atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

O estudo contou com a participação de 102 colaboradores de todos os setores da SADCON, o que possibilitou a obtenção de dados expressivos, cuja análise criteriosa levou a uma compreensão mais clara do tema proposto. A abordagem da pesquisa foi do tipo quantitativa, constituída por itens de questões demográficas e perguntas focadas em cinco dimensões, sendo elas: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle e pressão e coesão entre colegas.

Após a análise das dimensões foi possível concluir que a pesquisa gerou resultados satisfatórios quanto ao clima organizacional na SADCON. Dentre as dimensões analisadas, a dimensão “Coesão entre colegas” foi a que mais influenciou positivamente o clima organizacional, o que mostra que os colaboradores reconhecem a presença de um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, independente de gênero ou cargo ocupado. A segunda dimensão mais bem percebida pelos colaboradores é o “Apoio da chefia e da organização” indicando a existência de suporte estrutural, afetivo e operacional por parte da chefia e da organização para com os colaboradores no desempenho de suas tarefas.

As dimensões que ficaram localizadas na zona de neutralidade demandaram uma observação mais peculiar. Com relação a dimensão “Conforto físico” foi possível concluir que grande parte dos colaboradores perceberam os itens dessa dimensão de forma negativa. Esse fato chamou bastante a atenção da pesquisadora em virtude de todos os itens dessa dimensão terem apresentado média entre 2,3 e 3,8, enquanto os demais apresentaram médias superiores. As questões referentes a presença de ruídos, iluminação inadequada, falta de ventilação, a presença de pouco espaço para as realizações das tarefas tiveram uma percepção negativa por parte dos funcionários. É importante a verificação por parte da gestão organizacional quanto a essa dimensão, buscando alterar a percepção desses colaboradores, investindo em um melhor conforto físico, através de ações que minimizem o impacto dessas variáveis no ambiente de trabalho. Reformar as dependências da secretaria, seriam ações simples e corretivas que poderiam vir a modificar a percepção desses colaboradores.

Outra dimensão que também se encontra nessa faixa de indicativo de clima mediano e que também exigiu uma certa atenção em virtude dos possíveis resultados é a “Recompensa”, pois como o Senado está incluso na administração pública direta, os colaboradores percebem e compartilham de forma negativa essa dimensão, pelo fato de não haver a implementação de técnicas de remuneração por resultado. Sabe-se que os servidores deste órgão legislativo, recebem independentemente daquilo que fazem, o que pode gerar um certo incômodo entre os colegas, ao recompensar de maneira semelhante resultados diferentes, ou até mesmo de maneira diferente resultados semelhantes. Entretanto pode-se avaliar a necessidade de criar um plano de cargos e salários o que pode vir a alterar esse tipo de visão.

Quanto à dimensão Controle/pressão, foi verificado que na percepção dos colaboradores não há um excesso de controle e pressão exercida pela organização e pela chefia sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos, mas que o mesmo também se encontra na zona de neutralidade em virtude de haver de certa forma um grau de controle em todas as tarefas desta secretaria.

Em uma perspectiva geral, podemos apresentar os seguintes resultados: os fatores coesão entre colegas (média fatorial 4,3) e apoio da

chefia e da organização (média fatorial 4,1) indicam clima organizacional bom. Para os fatores controle/pressão (média fatorial 3,0), recompensa (média fatorial 3,7) e conforto físico (média fatorial 3,2) constata-se a presença de um clima mediano por parte dos funcionários.

Pode-se também destacar a fortíssima relação existente entre a dimensão “Controle/pressão” e as dimensões “Coesão entre colegas” e “Recompensa”. Tal relação expressa a dependência que uma dimensão tem da outra, mas sem haver a inferência que há uma existência de relação de causa e efeito entre elas. É possível indicar por meio da relação obtida que a percepção dos colaboradores quanto a dimensão “Controle/pressão”, de certa forma, também será percebido nas dimensões “Coesão entre colegas” e “Recompensa”.

Foi possível concluir também que não há uma percepção diferente a respeito das dimensões organizacionais avaliadas para colaboradores com tempos de serviços diferentes. Ou seja, dentro de cada dimensão, os indivíduos com até dez anos de trabalho na SADCON e com mais de dez anos de trabalho na casa não percebem os fatores de clima organizacional de maneira diferente.

Pelo exposto, cabe enfatizar que os objetivos da pesquisa foram satisfatoriamente alcançados. Além disso, entende-se que a presente pesquisa obteve resultados positivos, pois, com base neles, os gestores de recursos humanos do Senado, em conjunto com a diretoria da SADCON, poderão identificar outras hipóteses e outros fatores/dimensões a serem investigados em maior profundidade e que podem vir a estar influenciando o clima organizacional desta secretaria.

Como recomendação de melhoria diante das conclusões que foram expostas, tem-se a necessidade de investir na estrutura física e ergonômica, com o intuito de adequar o ambiente físico aos colaboradores, para preservar a saúde e a produtividade dos mesmos.

Como recomendação para futuros estudos diante das conclusões que foram expostas, tem-se a necessidade de:

Analisar os diversos fatores que podem influenciar o quanto os colaboradores reconhecem e valorizam o Senado;

Avaliar se as informações são acessíveis e compartilhadas, tanto intra quanto intersetorialmente, bem como se os colaboradores são capazes de identificar seus direitos, deveres e o planejamento estratégico.

Verificar a percepção dos trabalhadores sobre os comportamentos deles próprios e da secretaria com relação a questões éticas (denúncia de comportamentos ilícitos, existência de assédio moral ou sexual, ações de solidariedade e respeito à diversidade) e de responsabilidade socioambiental (preocupação com o meio ambiente, desperdício de material).

Além disso, tem-se, como necessidade que o Senado instaure em suas secretarias um processo periódico de diagnóstico do clima para que seja possível compreender mais sobre o tema proposto e atingir possíveis melhorias das práticas de gestão, até que o clima organizacional da SADCON esteja em níveis satisfatórios para os servidores que lá trabalham.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, Cyro, e MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva 2003.

BISPO, Fabiano Nobre Santos; SANTOS, Jandi Gomes. **A relação entre motivação, satisfação e as variáveis laborais**: o caso da força de trabalho da Petrobrás distribuidora nos estados da Bahia e de Sergipe. Cad. Pesq. NPGA, Salvador, v.3, n.1, p.1-18, maio/ago. 2006.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro v. 34 n.2: p. 133-44, mar/abr 2000.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

COELHO, Márcio. **A essência da Administração**: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008.

DALLOSTO, Jordana Moraes. **A valorização do capital humano e sua relação com a motivação e o comprometimento**. Revista da Graduação, Uruguiana, ano 01, v. 04, n.01, 2011. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/8826/6188> Acesso em 13 de set. 2016

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 2003, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.

DRUCKER, Peter F.(1993). **Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Pioneira.

FÁVERO, Luiz Paulo... [et. al.]. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 646 p.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

GADELHA, N. M. S. N. **Cultura organizacional no setor público**: uma análise no Tribunal de Contas do Distrito Federal. 2008. 64 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services **Research on Social Work Practice**, 17, 736-747.

GRACIOLI, Clarissa. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais e Humanas) Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSM, Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, Rio Grande do Sul.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. Brasília. 2009.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

IANNI, Octavio. (1998). **Teorias da Globalização**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003

LEITÃO, J. S. S; GUIMARÃES, T. A; ROSAL, M. A. A. **Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica**. EnAMPAD, 1998, p. 114.

Lima, S. M. B. & Albano, A. B. G. (2002). **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Revista do CCEI, 10, 33-10.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

Oviedo, C.S. & Calderón, J.L. (1994). **La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica**. Salud Pública (México), 36 (1), 22-29.

PEREIRA, Cláudio de Souza, Maria Teresa Correia Coutinho e Sílvio Luiz Johann. **Dimensões funcionais na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PIRES, J.C.S.; MACEDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**, Petrópolis, RJ: Vozes 1994.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. **Clima organizacional e desempenho financeiro**. Revista Universo Contábil, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

Schneider, B.; Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). **Climate strength: a new direction for climate research**. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 220-229.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. **Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense**. Gestão & Regionalidade, v. 30, n. 88, p. 96-106.

STORTTI, Maurênio. **Globalização: Mitos e Verdades**. Porto Alegre: SENAC. Edições-rs.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. In: J. E. Borges-Andrade & J. C. Zanelli (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SPINK, P. K. **Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira**. In: MOTTA, J. (Coord.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, R.G.; VIEIRA, S.P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Revista de Divulgação Técnico Científica do ICPG. Vol 1 n.4. jan/mar.2004

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional**. 2000 Tese (Doutorado) Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2000.

APÊNDICEA - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) Participante,

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela aluna Fernanda Pinheiro Alves Ferreira para o cumprimento de exigência de conclusão do curso de Administração. O objetivo principal desta pesquisa é avaliar o Clima Organizacional presente na SADCON.

Gostaria da colaboração no sentido de responder ao questionário atentando para as devidas orientações de preenchimento.

A sinceridade nas respostas é fundamental: lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa.

Os dados desta pesquisa são **confidenciais** e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Agradeço a sua colaboração!

fernanpinheiro10@hotmail.com

Instruções: Assinale com um X a opção na qual você se encaixa.

Parte I:**1. Sexo:**

(1) Masculino (2) Feminino

2. Vínculo funcional com o Senado Federal?

(1) Efetivo (2) Comissionado (3) Terceirizado (4) Estagiário

3. Há quanto tempo você trabalha no órgão?

- (1) Menos de 05 anos
- (2) De 6 a 10 anos
- (3) De 11 a 15 anos
- (4) Mais de 16 anos

Parte II:

Nos itens a seguir, avalie cada uma das 63 afirmativas. Utilize a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas. Escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção sobre o clima organizacional junto a SADCON.

Por favor, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/ Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Marque a alternativa que melhor descreve sua opinião em relação aos tópicos abaixo:					
01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem	1	2	3	4	5
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	1	2	3	4	5
03. Minha chefia fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia	1	2	3	4	5
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia	1	2	3	4	5
05. A chefia ajuda e apoia quando estou com problemas	1	2	3	4	5
06. A chefia efetua elogios quando faço um bom trabalho	1	2	3	4	5
07. Participo das decisões que afetam o que faço	1	2	3	4	5
08. As mudanças na SADCON são informadas a todos	1	2	3	4	5
09. Na SADCON, as dúvidas são esclarecidas	1	2	3	4	5
10. Na SADCON, existe planejamento das tarefas	1	2	3	4	5
11. Posso contar com o apoio da minha chefia	1	2	3	4	5
12. Recebo delegação suficiente para a realização do trabalho	1	2	3	4	5
13. As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela SADCON	1	2	3	4	5
14. Na SADCON, novas ideias melhoram o desempenho de todos	1	2	3	4	5
15. Minha chefia aceita sugestões para a melhoria do trabalho	1	2	3	4	5
16. Na SADCON, o trabalho é bem distribuído entre a equipe	1	2	3	4	5
17. Minha chefia tem respeito por mim	1	2	3	4	5
18. A chefia colabora com a minha produtividade	1	2	3	4	5
19. Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da SADCON	1	2	3	4	5
20. A chefia estimula o desenvolvimento da equipe	1	2	3	4	5
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da SADCON	1	2	3	4	5

22. Realizo minhas tarefas com satisfação	1	2	3	4	5
23.O trabalho que realizo é importante para o alcance de resultados da área	1	2	3	4	5
24. Quando desempenho bem o meu trabalho, sou recompensado	1	2	3	4	5
25. O que eu ganho depende das tarefas que realizo	1	2	3	4	5
26.Eu sei pelo que estou sendo recompensado	1	2	3	4	5
27.Sinto que a organização se preocupa com a minha saúde	1	2	3	4	5
28.Sinto que a organização valoriza o meu esforço	1	2	3	4	5
29.Considero-me bem remunerado em relação às minhas responsabilidades do dia a dia	1	2	3	4	5
30.O trabalho que faço permite que eu use meus conhecimentos	1	2	3	4	5
31. Meu salário depende da qualidade de minhas tarefas	1	2	3	4	5
32. A produtividade dos meus companheiros de trabalho influencia o meu trabalho	1	2	3	4	5
33.Tenho motivação em realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
34.Para premiar o colaborador, a organização considera a qualidade do que ele produz	1	2	3	4	5
35.O colaborador possui equipamentos necessários para a realização de suas tarefas	1	2	3	4	5
36.O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador	1	2	3	4	5
37.O deficiente físico pode se movimentar com facilidade	1	2	3	4	5
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	1	2	3	4	5
39. O ambiente físico de trabalho é agradável	1	2	3	4	5
40.O local de trabalho é arejado	1	2	3	4	5
41.Existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho	1	2	3	4	5
42.Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
43.Pode-se ver a demonstração de preocupação com a segurança no trabalho	1	2	3	4	5
44. A seção de trabalho é limpa	1	2	3	4	5
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho	1	2	3	4	5
46.A postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde	1	2	3	4	5
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	1	2	3	4	5
48.Existe controle exagerado sobre os colaboradores	1	2	3	4	5
49.Tudo é controlado na área	1	2	3	4	5
50.Existe a exigência de que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	1	2	3	4	5
51. A frequência dos colaboradores é controlada com rigor	1	2	3	4	5
52.A chefia usa as normas existentes para punir os colaboradores	1	2	3	4	5
53. Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor	1	2	3	4	5
54.A chefia pressiona o tempo todo	1	2	3	4	5
55.Nada é feito sem a autorização da chefia	1	2	3	4	5
56.Existe por parte da chefia uma fiscalização permanente	1	2	3	4	5
57.As pessoas tem um bom relacionamento	1	2	3	4	5
58. O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas	1	2	3	4	5
59.Os colegas auxiliam um novo colaborador com suas dificuldades	1	2	3	4	5
60.Existe cooperação entre os colegas para o alcance dos resultados	1	2	3	4	5
61.Os colaboradores recebem bem um novo colega	1	2	3	4	5
62.Existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias	1	2	3	4	5

63. Conheço as atividades realizadas pela equipe em que trabalho	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------